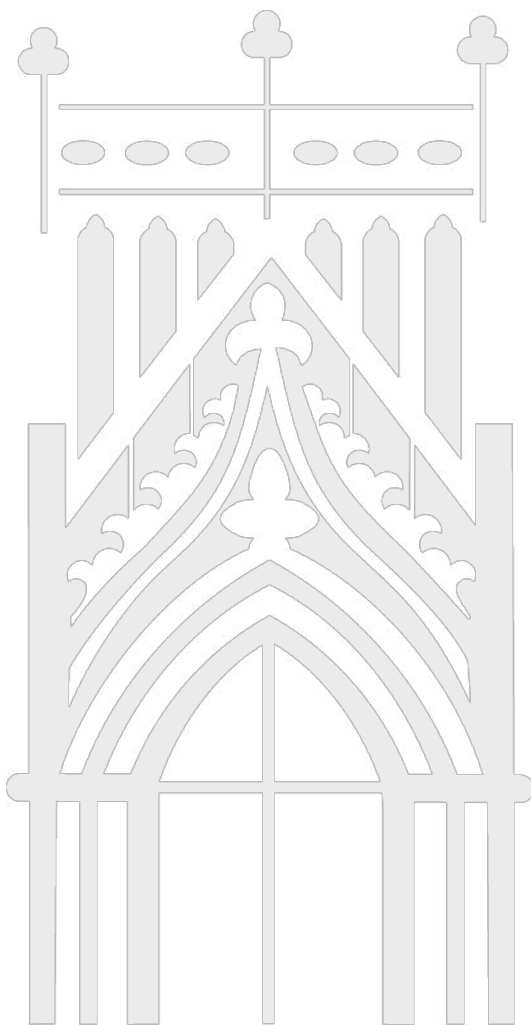


Mestrado em Gestão
Administração Pública

Sistema Integrado de Aperfeiçoamento com
Base nas Competências: Uma Proposta de
Modelo para Implantação nas Empresas
Públicas do Brasil.

Márcia Valéria Ribeiro Lins

março | 2017



Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda



Sistema Integrado de Aperfeiçoamento com Base nas Competências: Uma
Proposta de Modelo para Implantação nas Empresas Públicas do Brasil

Márcia Valéria Ribeiro Lins

**Projeto Aplicado para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão
Especialização em Administração Pública**

março 2017

Instituto Politécnico da Guarda



Sistema Integrado de Aperfeiçoamento com Base nas Competências: Uma
Proposta de Modelo para Implantação nas Empresas Públicas do Brasil

Márcia Valéria Ribeiro Lins

**Projeto Aplicado para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão
Especialização em Administração Pública**

Orientadora: Professora Doutora Maria Elisa Lopes de Figueiredo

março 2017

Texto escrito em português do Brasil

Gostaria de dedicar este trabalho,
Às pessoas que deram sentido à minha vida:
À Deus

Vera de Gouvêa Lins (in memoriam)

Carlos Frederico Ribeiro Lins

Rosélia Sette de Crasto

AGRADECIMENTOS

É um momento ímpar da vida pessoal e profissional, saber que estou tão perto da realização de um sonho, parecia tão longe, e agora quando estou na reta final, é fantástica a sensação que tenho. E olhar para trás é como passar um filme, lembrar do dia que decidi entrar no mestrado, o apoio da minha família, a primeira aula, os primeiros trabalhos, as primeiras notas, os professores, que maravilha.

É muita gratidão que sinto, por todos que fizeram parte de minha história de vida, as pessoas que estavam constantemente juntos comigo e aquelas que à distância emitiram energia positiva para que eu conseguisse alcançar esse objetivo.

Agradeço aos meus pais, Carlos Frederico Ribeiro Lins e Vera de Gouvêa Lins (in memoriam), que me deram toda a base da vida, ensinaram os valores que nortearam os meus caminhos, me deram amor, carinho e orientaram que a melhor opção seria a busca de conhecimento, e enfim me prepararam para eu ser quem sou.

Agradeço a Rosélia Sette de Crasto, por sempre ter acreditado em mim, e estimulado para fazer o mestrado, e que deu todo o apoio no sentido de proporcionar a estrutura para que pudesse me dedicar aos estudos.

Agradeço a Marcos Alberto de Crasto Santos, por ter ensinado Contabilidade e Auditoria no Setor Público, sem o seu suporte não teria entendido o assunto.

Agradeço a Prof.^a Dra. Maria Elisa Lopes de Figueiredo, por aceitar ser a minha orientadora, e sempre mostrou interesse e profissionalismo nos contatos que mantivemos, e foi fundamental todos os questionamentos e observações que fez nas revisões dos capítulos que foram enviados, e sem a sua atuação não conseguiria alcançar o meu sonho. Sou muito grata.

Agradeço ao prof. Dr^o Ilmar Polary Pereira, por ter em suas aulas, ajudado a pensar no assunto que iria desenvolver a minha dissertação.

Agradeço a GASMAR, Companhia Maranhense de Gás Natural por ter possibilitado o desenvolvimento do trabalho, e em especial o Gerente Administrativo Financeiro, Esdras Negreiros, por ter sido o apoiador no desenvolvimento do projeto.

Agradeço a Adriana Moraes, consultora de RH, que auxiliou no desenvolvimento dos procedimentos de recursos humanos, e na aplicação e correção da ferramenta na GASMAR.

E finalizando, a minha gratidão a Fundação Sousandrade e o Instituto Politécnico da Guarda, por terem feito essa parceria e possibilitado a realização do meu sonho.

RESUMO

O objetivo central desta dissertação de mestrado consiste em identificar ações capazes de contribuir para o aperfeiçoamento dos funcionários, através da utilização de ferramentas do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas, tendo como alicerce o Decreto Federal nº 5.707/2006, que orienta a implantação da gestão por competências no Setor Público no Brasil. No âmbito deste objetivo central, é ainda nossa intenção, demonstrar a importância de interligar a avaliação de desempenho por competências com o desenvolvimento pessoal e profissional, mediante elaboração de programas de qualificação profissional, com foco nos valores da empresa e nas competências técnicas e comportamentais. Alicerçamos este objetivo na hipótese de que os programas de aperfeiçoamento profissional atrelados às políticas da empresa e da gestão de pessoas, contribuem para focar nos objetivos estratégicos da empresa, gerando eficiência e eficácia dos serviços prestados e contribuindo com o crescimento pessoal e profissional do funcionário.

O estudo focalizou a Política Pública e o Sistema Integrado de Gestão de Pessoas, visando a valorização e desenvolvimento das pessoas promovendo ações orientadas de aperfeiçoamento, alinhadas ao planejamento estratégico da empresa, integrando os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções, agregando, desta maneira, valor à empresa e aos funcionários, destinando-se a alavancar melhorias na qualidade e produtividade dos serviços prestados.

Diante desta premissa, o presente trabalho de pesquisa com intuito de implantar o Sistema Integrado de Aperfeiçoamento com Base nas Competências - SIABC na Companhia Maranhense de Gás – GASMAR, que é uma sociedade de economia mista dotada de personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio, com sede e foro em São Luis, Capital do Estado do Maranhão - Brasil, pretende adequar suas políticas de gestão de pessoas para os subsistemas de capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho por competências, às diretrizes da política de gestão de pessoas instituídas pelo governo federal.

Para o efeito, procedemos numa primeira etapa deste estudo, de natureza exploratória e qualitativa, a uma contextualização teórica através de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. De seguida procedeu-se à definição de critérios de avaliação, dicionários de competências comportamentais, indicadores de desempenho, níveis de escala de competências técnicas e comportamentais, métodos e técnicas para avaliação de desempenho

por competências e elaboração do Plano de Desenvolvimento individual - PDI dos funcionários da GASMAR.

Verificamos que as empresas e os profissionais, precisam aprender a identificar as competências necessárias para o desenvolvimento das suas atividades, ajudando a relacionar o desempenho às necessidades e realidade da empresa. E a avaliação de desempenho por competência, é uma ferramenta de gestão de pessoas, que auxilia a identificar o desempenho individual e coletivo, auxiliando as lideranças com instrumento que possibilita a análise dos comportamentos apresentado dos seus funcionários, podendo assim traçar planos de desenvolvimento focados nos pontos fortes e gap`s identificados.

Para que a área de gestão de pessoas possa auxiliar a empresa, faz-se necessário, que os processos estejam integrados, a avaliação de desempenho por competências, deve ser baseada na descrição e análise de função, e a partir dos resultados das avaliações de desempenho por competências gerar o plano de desenvolvimento dos funcionários. A empresa Gasmar permitiu a publicação das informações, mantendo o sigilo quanto a função e nome dos funcionários.

Palavras-Chaves: Políticas públicas, políticas de gestão de pessoas, aperfeiçoamento, capacitação e avaliação de desempenho por competências.

ABSTRACT

The main objective of this dissertation is to identify actions capable of contributing to the improvement of employees, using tools of the Integrated Management System for People, based on Federal Decree No. 5.707 / 2006, which guides the implementation of management by competencies in the Public Sector in Brazil. Within the scope of this central objective, it is also our intention to demonstrate the importance of linking performance evaluation by competencies with personal and professional development, through the elaboration of professional qualification programs, focusing on company values and technical and behavioral competencies. We base this objective on the hypothesis that professional development programs linked to company policies and people management contribute to focus on the company's strategic objectives, generating efficiency and effectiveness of the services provided and contributing to the personal and professional growth of the employee.

The study focused on Public Policy and the Integrated Management System for People, aiming at valuing and developing people by promoting targeted improvement actions, aligned with the company's strategic planning, integrating the knowledge, skills and attitudes required to perform the functions, in this way, value to the company and to the employees, aiming to leverage improvements in the quality and productivity of the services provided.

In view of this premise, this research work aims to implement the Integrated System of Competence-Based Improvement - SIABC at Companhia Maranhense de Gas - GASMAR, which is a mixed economy company with legal personality under private law and equity, With headquarters and forum in São Luis, Capital of the State of Maranhão - Brazil, intends to adapt its personnel management policies to the training and improvement subsystems and performance evaluation by competencies, to the guidelines of the personnel management policy instituted by the federal government .

For this purpose, we proceed in a first stage of this exploratory and qualitative study to a theoretical contextualization through bibliographical research and documentary research. Next, the definition of evaluation criteria, behavioral competency dictionaries, performance indicators, technical and behavioral competence scale levels, methods and techniques for performance evaluation by competencies and elaboration of the Individual Development Plan (PDI) of the employees of GASMAR.

We verify that companies and professionals need to learn to identify the skills necessary for the development of their activities, helping to relate performance to the needs and reality of the company. And performance evaluation by competency is a people management

tool that helps identify individual and collective performance, assisting leaders with an instrument that allows the analysis of behaviors presented by their employees, and can thus draw development plans focused on Strengths and gaps.

For the personnel management area to assist the company, it is necessary, that the processes are integrated, the performance evaluation by competencies, must be based on the description and analysis of function, and from the results of the performance evaluations Competencies generate the employee development plan. The company Gasmar allowed the publication of the information, maintaining the secrecy as to the function and name of the employees. (fear of consent attached)

Key Words: Public policies, people management policies, improvement, training and performance evaluation of competencies.

SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
Art.	Artigo
CNPC	Cadastro Nacional de Pessoal Civil
DAF	Diretoria Administrativa e Financeira
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DGP	Departamento Gestão de Pessoas
GAP	Lacunas
GASMAR	Companhia Maranhense de Gás
GDATA	Gratificação de Desempenho de Atividades Técnicas Administrativa
GERAF	Gerência Administrativa e Financeira
ISSO	Organização Internacional para Padronização
LNT	Levantamento Necessidade de Treinamento
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MF	Ministério da Fazenda
N/A	Não se aplica
NCC	Nível de Competência do Colaborador
PCC	Plano de Classificação de Cargos
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
QSMS	Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde
RH	Recursos Humanos
SEPLAN	Secretaria do Planejamento
SIABC	Sistema Integrado de Aperfeiçoamento com Base nas Competências
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TD&E	Treinamento, desenvolvimento e educação
TI	Tecnologia da Informação

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE QUADROS	xii
Introdução Geral	1
PRIMEIRA PARTE - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
Capítulo I - Breve histórico e mudanças na Administração Pública no Brasil	8
Introdução	9
1. Da década perdida à reforma gerencial.....	9
1.1. Patrimonialista, burocrático e gerencial	9
1.2. Reforma gerencial: 1980 a 1998.....	11
2. Mudanças nas relações entre a Administração Pública e os cidadãos	15
3. Gestor público profissional, perfil e atuação	18
Conclusões do capítulo	19
Capítulo II - Correlacionando qualidade e melhoria dos serviços com gestão por competências	21
Introdução.....	22
1 Qualidade e melhoria dos serviços	23
1.1. Operações de serviços	23
1.2. Qualidade em serviços.....	24
2. Gestão do conhecimento	26
3. Definindo competências	29
Conclusões do capítulo	35
Capítulo III - A importância da capacitação profissional no ambiente de trabalho.....	36
Introdução.....	37
1. Trabalho e capacitação: conceitos e desafios	38
2. Treinamento e desenvolvimento de pessoas e a avaliação de desempenho por competências.	39
3. Avaliação dos sistemas de treinamento e desenvolvimento de pessoas.....	42

Conclusões do capítulo.....	43
Capítulo IV - Estratégia metodológica, construção e aplicação do Sistema Integrado de Aperfeiçoamento com base nas competências	44
Introdução.....	45
1. Breve apresentação da Companhia Maranhense de Gás – GASMAR	45
2. Descrição e análise de função	47
2.1. Metodologia para mapear e alinhar competências	47
2.2 Aplicação das Avaliações de Desempenho por Competências	63
2.3. Tabulação das Avaliações de Desempenho por Competências.....	63
2.4. Relatório Sintético da Avaliação de Desempenho por Competências	65
3. Procedimento de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas	74
3.1. Plano de Desenvolvimento Individual.....	85
Conclusões do capítulo.....	86
Considerações finais	88
Referências Bibliográficas.....	92
Anexo	96
Apêndices	98
Apêndice 01 Descrição e Análise de Função	99
Apêndice 02 Dicionário Técnico e Comportamental	138
Apêndice 03 Tabulação das Avaliações de Desempenho por Competências	160
Apêndice 04 Plano de Desenvolvimento Individual – PDI.....	203

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Formulário de Avaliação de Desempenho por Competências.....	55
Figura 2 - Plano de Desenvolvimento Individual.....	59
Figura 3 - Ciclo do Treinamento	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perspectiva Técnica por Função	666
Gráfico 2 - Perspectiva Valores por Função.....	67
Gráfico 3 - Perspectiva Comportamental por Função	68
Gráfico 4 - Nível de Competência do Colaborador	68
Gráfico 5 - Competência Segurança por Função.....	70
Gráfico 6 - Competência Valorização e Desenvolvimento de Pessoas por Função	71
Gráfico 7 - Competência Responsabilidade Social e Ambiental por Função.....	71
Gráfico 8 - Competências Ética e Transparência por Função	72
Gráfico 9 - Competência Compromisso com Resultados por Função.....	73
Gráfico 10 - Competências Criatividade e Melhoria Contínua por Função	73

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação das funções.....	49
Quadro 2 - Escala de competências técnicas	49
Quadro 3 - Escala de Competências Comportamentais.....	50
Quadro 4 - Escala dos Resultados	51
Quadro 5 – Perspectiva Técnica e Comportamental	65
Quadro 6 - Resultados X Conceitos	66
Quadro 7 - Perspectiva Valores por função.....	69

Introdução Geral

INTRODUÇÃO GERAL

As mudanças que estão acontecendo no mundo, vêm alterando a realidade das organizações, sejam públicas ou privadas, surgindo necessidades urgentes de adequação às exigências da sociedade do conhecimento, onde o capital humano é avaliado a partir de sua capacidade de explorar e de entregar suas capacidades intelectuais.

O atual contexto, caracterizado por constantes transformações sociais, econômicas e culturais coloca profundos e novos desafios ao desenvolvimento de uma nova Administração Pública, observando-se que é o próprio cliente/usuário dos serviços públicos que está exigindo um funcionário com um perfil diferenciado. Neste aspecto, as Políticas Públicas são diretrizes norteadoras das ações estatais, direcionadas direta ou indiretamente para a resolução dos problemas relevantes da população através da iniciativa dos poderes públicos, implementadas com recursos públicos, embasadas em documentos (leis, programas, linhas de financiamento).

A Gestão das Pessoas na Gestão Pública é caracterizada por dificuldades significativas referentes à estruturação dos seus sistemas, diga-se suas organizações. Na década de 1930, o Governo Federal criou o Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que propiciou a criação de normas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado na meritocracia (Pires, 2005, p. 13), representando o primeiro esforço de constituição de um serviço público profissional no Brasil.

A partir desse período é implementado um conjunto de medidas legais iniciado com a edição do Decreto-Lei no 1.713, de 28 de outubro de 1939, que vigorou até a Publicação da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que determinou a adoção do Regime Jurídico Único para toda a administração direta, autárquica e fundacional.

A este propósito é de referir que o início do movimento da reforma administrativa, teve como marco o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que instituiu a estruturação de Sistemas de Atividades Auxiliares com vista ao gerenciamento das atividades de pessoal, administrativas, financeiras, contabilidade e auditoria, serviços que careciam de coordenação central; a Lei no 5.645, de 1970, regulamenta o novo sistema de classificação de cargos e a transposição de uma série de cargos e empregos para o chamado Plano de Classificação de Cargos -PCC.

Em 1988, por intermédio da Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF nº 360/88, de 7 de dezembro de 1988, instituiu-se o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), com a finalidade de dotar a Gestão Pública Federal de instrumentos ágeis e eficazes para o controle e acompanhamento dos gastos com pessoal, a partir do módulo folha de pagamento (Pires, 2005, p. 15).

Na década de 90 foram incorporadas no SIAPE as atividades de organizar, manter e controlar o sistema de informação referente ao pagamento de pessoal e encargos sociais, o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e o SIAPE, no tocante às informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal. Remonta desse período o aumento significativo do quantitativo de cargos organizados em carreiras do serviço público federal, a existência de fortes distorções de remuneração e a existência de desvios nas práticas de avaliação de desempenho das organizações públicas em decorrência das pressões por reposição das perdas salariais. (Pires, 2005, p. 17). Os avanços na construção de sistemas de informação – módulo folha de pagamento, resultaram na fragilização dos processos relacionados à gestão de recursos humanos, não sendo acompanhados por investimentos em atividades de treinamento e desenvolvimento nem nas metodologias de planejamento, para análise das variáveis estratégicas.

Nesse cenário, surgiram desafios para a política de Gestão com Pessoas como a construção de mecanismos efetivos de motivação dos funcionários e o alinhamento das atividades de Gestão com Pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

No ano de 2006, o Decreto nº 5.707, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, tem como finalidades a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos e, entre outras, o desenvolvimento permanente dos funcionários sendo orientado pela gestão por competências, visando o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o funcionário, de acordo com a função desempenhada.

1.1. Problemática

Diante do exposto, faz-se necessária a criação de ferramentas, que auxiliem a gestão de pessoas nas organizações, ferramentas que busquem identificar as possíveis causas que interferem no desempenho do funcionário, estabelecendo uma perspectiva de desenvolvimento, onde o funcionário seja parte ativa do processo. É por isso indispensável que se desenvolvam instrumentos que integrem as competências técnicas e comportamentais dos funcionários com

os sistemas de gestão da instituição, tendo a gestão por competências, como fator chave nesse processo.

As possíveis dificuldades, por parte de alguns gestores e funcionários do entendimento da importância do processo de aprender, desaprender e aprender de novo, por ainda estarem acomodados a uma gestão do passado, são resistências que teriam que ser enfrentadas, procurando identificar a melhor maneira para superar esses "gargalos".

A presente pesquisa teve como intuito implantar o Sistema Integrado de Aperfeiçoamento com Base nas Competências – SIABC, na Companhia Maranhense de Gás – GASMAR. Esta é uma sociedade de economia mista dotada de personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio, que tem sede e foro em São Luis, Capital do Estado do Maranhão – Brasil. Pretende-se adequar suas políticas de gestão de pessoas aos subsistemas de capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho por competências, às diretrizes da política de gestão de pessoas instituídas pelo governo federal.

Nesse sentido, a pergunta da pesquisa consiste em saber: A implantação de um Sistema Integrado de Aperfeiçoamento com Base nas Competências, alinhada as políticas da empresa, gera crescimento pessoal e profissional acarretando a eficiência e eficácia dos serviços prestados?

Diante desta premissa, a relevância da pesquisa consiste em desenvolver um instrumento do tipo Sistema Integrado de Aperfeiçoamento com Base nas Competências - SIABC ajustado à Companhia Maranhense de Gás - GASMAR, e alinhado com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

1.2. Objetivo geral e objetivos específicos

Objetivo geral

Criar um Sistema Integrado de Aperfeiçoamento com Base nas Competências, objetivando interligar a descrição e análise de funções, a avaliação de desempenho por competências e o treinamento e desenvolvimento de pessoas, gerando relatórios gerenciais para a tomada de decisão, incorporando os subsistemas de gestão de pessoas: aplicar, desenvolver e monitorar pessoas.

Objetivos específicos

- a) Criar e comercializar o instrumento Sistema Integrado de Aperfeiçoamento com base nas Competências - SIABC, para as empresas públicas e privadas;

- b) Aperfeiçoar de maneira contínua, as competências técnicas e comportamentais dos funcionários, de forma articulada com os objetivos e metas institucionais;
- c) Elevar os níveis de qualidade e eficiência dos serviços prestados ao cidadão;
- d) Gerenciar as ações de desenvolvimento dos funcionários, otimizando recursos e evitando gastos e esforços em treinamentos desnecessários.

1.3. Metodologia do estudo

O estudo de natureza exploratória e qualitativa, compreendeu o estabelecimento de critérios de avaliação, dicionários de competências comportamentais, indicadores de desempenho, níveis de escala de competências técnicas e comportamentais, métodos e técnicas para avaliação de desempenho por competências e elaboração do plano de desenvolvimento individual - PDI dos funcionários da GASMAR. Para a compreensão do problema aqui em estudo realizamos um enquadramento teórico do mesmo, recorrendo à pesquisa bibliográfica, com coleta de dados e pesquisa documental.

1.4. Organização do trabalho

O presente trabalho de pesquisa foi organizado em duas partes, sendo que primeira parte – Enquadramento Teórico se encontra estruturada em três capítulos e a segunda parte – Estudo Empírico é composta por um capítulo.

Na parte introdutória do estudo, destaca-se a problemática, objetivo geral, objetivos específicos, metodologia do estudo e a organização do trabalho.

Na parte de desenvolvimento, encontra-se a abordagem do referencial teórico que consta, como referimos já, de três capítulos, sendo que todos os capítulos estão subdivididos em subtítulos e estruturados de forma a permitir uma melhor compreensão do universo em que está inserida a pesquisa.

No Capítulo I, com o título *Breve histórico e mudanças na Administração Pública no Brasil*, apresenta-se um breve histórico dos pontos principais e as mudanças essenciais que ocorreram para estruturação da gestão por competências na Administração Pública, tendo como subtítulos: 1. Da década perdida à reforma gerencial: 1980 a 1996; 2. Mudanças nas relações entre Administração Pública e os cidadãos e 3. Gestor público profissional, perfil e atuação profissional.

O Capítulo II, com o título *Correlacionando qualidade e melhoria dos serviços com a gestão por competências*, aborda a imprescindibilidade das organizações, tanto privadas como públicas, em investir nas pessoas. Isto porque se, a estrutura, a tecnologia e os demais recursos

auxiliam no atingimento das metas traçadas, é a definição das competências organizacionais e ocupacionais que pode proporcionar empresas com serviços diferenciados. Este capítulo tem como foco os subtítulos: 1. Qualidade e melhoria dos serviços; 2. Gestão do conhecimento; 3. Definindo competências e 4. Competências nas organizações.

No Capítulo III, com o título *A importância da capacitação profissional no ambiente de trabalho*, corrobora-se a relevância em investir na capacitação e qualificação do profissional assumindo-se esta premissa, nos dias atuais, como um diferencial fundamental, porque capaz de trazer benefícios às empresas, contribuindo efetivamente para o aumento da sua capacidade competitiva, sendo por isso, sinônimo de melhores serviços, e, portanto, resultados mais consistentes. Para os funcionários traduz-se em melhores desempenhos, que pela via do reconhecimento melhoram a sua autoestima. Aqui, são abordados: 1. Trabalho e a capacitação: conceitos e desafios; 2. Treinamento e desenvolvimento de pessoas e a avaliação de desempenho por competências e 3. Avaliação dos sistemas de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Na segunda parte da dissertação, apresenta-se o estudo empírico, composto de um capítulo, onde foi delimitada a empresa, feita a coleta de dados, seleção, análise e interpretação dos resultados finalizando-se com a elaboração do relatório.

O capítulo IV *Estratégia Metodológica, Construção e Aplicação do Sistema Integrado de Aperfeiçoamento com base nas competências*, apresenta os subtítulos: 1. Breve histórico da GASMAR; 2. Descrição e análise de função; 3. Avaliação de Desempenho por Competências e 4. Procedimento de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Na sequência as considerações finais, apresentando o resultado final da pesquisa relacionado com os subsistemas de avaliação de desempenho por competências, treinamento e desenvolvimento de pessoas e ainda, recomendações de ações futuras a serem implantadas pela GASMAR.

Com a exposição das referências bibliográficas e os apêndices, onde se apresentam os formulários utilizados, dicionário de competências comportamentais, escala de nível de competência técnica e comportamental, encerra-se o presente estudo.

PRIMEIRA PARTE - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo I - Breve histórico e mudanças na Administração Pública no Brasil

BREVE HISTÓRICO E MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Introdução

Nesse capítulo, iremos abordar aspectos de relevância central para esse trabalho, que agrupamos em três pontos: um breve histórico das reformas administrativas no Brasil; as mudanças nas relações entre a Administração Pública e os cidadãos e, o gestor público profissional.

O resgate de alguns fatos históricos, faz-se necessário, devido a magnitude do conhecimento do passado para a compreensão do presente, por isso, a busca do entendimento da Administração Pública no Brasil, é uma reconstrução que consiste na história do Estado, da organização governamental e da administração tal como foi planejada, reconhecendo os fatos, processos, atores e estruturas.

Segundo Berge (2010) no Brasil, ocorreram grandes reformas administrativas, que consistiram em processos de aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Estado à população, podendo identificar-se três modelos, a saber: Administração Pública Patrimonial, Administração Pública Burocrática e Administração Pública Gerencial, sendo que, em cada um destes modelos ocorreram mudanças ao nível da cultura econômica, política e social.

Diante da modernização da Administração Pública, a estruturação do modelo de gestão para alcançar os objetivos e a melhoria da qualidade de oferta de serviços à população, passa pelo processo de profissionalização das lideranças, de modo a assegurar um compromisso de gestão e responder pelos resultados perante a sociedade.

1. Da década perdida à reforma gerencial

1.1. Patrimonialista, burocrático e gerencial

O trabalho elaborado por Berge (2010), refere que a Reforma do Estado constitui um processo complexo que envolve fundamentalmente a mudança de seu papel e de seus propósitos institucionais em relação à sociedade civil.

E para compreendermos o processo de mudança no Brasil, citaremos os três modelos de gestão pública adotados: patrimonialista, burocrático e gerencial.

Administração Pública Patrimonialista

De acordo Berge (2010) os traços marcantes da perspectiva patrimonialista, capazes de refletir valores ou crenças pessoais do dirigente são: a) a propriedade pública confundindo-se com a propriedade privada do administrador; b) o aparelho administrativo do Estado como extensão do poder do dirigente; c) tendência ao nepotismo e; d) os cargos, principalmente os comissionados, são considerados feudos passíveis de distribuição na forma de reconhecimento pessoal ou como moeda de troca.

O principal marco, é a dificuldade que alguns gestores têm em definir fronteiras entre o público e o privado. O aparelho estatal passa a ser percebido como extensão do poder do agente político e, as pessoas são consideradas como “empregadas” do administrador e não como ente estatal.

Administração Pública Burocrática

Com a evolução do capitalismo, surgiu a obrigatoriedade de desenvolver outro modelo de administração para atender as demandas da época, século XIX, tendo como princípios da impessoalidade, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor.

Os atributos gerais do modelo burocrático: a) a eficiência; b) a profissionalização e; c) os controles administrativos.

O modelo burocrático, está presente na Constituição de 1988 e no sistema do direito administrativo brasileiro, baseando-se no formalismo e na presença constante de normas e rigidez de procedimentos, colocando a tônica nos processos e rotinas de operação.

Administração Pública Gerencial

O traço central desse modelo reside na acentuada ênfase nos resultados da ação do poder público, sendo que, por isso, a lógica do mesmo assenta na concentração de recursos na gestão, com vista à obtenção de resultados.

Gestão Pública orientada por resultados tem como perspectiva a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações do Estado. Diante do exposto, precisa desenvolver

significativa flexibilidade e capacidade de adaptação às demandas do ambiente interno e externo.

Segundo Berge (2010) é relevante destacar que o modelo de análise baseado nas três perspectivas, constitui uma forma de definir padrões gerais de comportamento da administração pública.

E que o esforço orientado para o modelo gerencial na administração pública brasileira encontra resistência nos fortes traços burocráticos consolidados, estando distante do modelo gerencial conceptual.

1.2.Reforma gerencial: 1980 a 1998

Andrews (2010) a crise da dívida, em 1979, é tida como o divisor de águas, no momento em que o Brasil e alguns países latino-americanos, encerram o ciclo de crescimento econômico. O modelo de Estado interventor enfraquece e os países passaram a adotar o modelo do Estado “neoliberal”.

A Europa e Estados Unidos, na década de 1950, mudaram as políticas de regulação financeira, aumentando substancialmente as transações bancárias transnacionais e as aberturas de crédito a taxas de juros atrativas, para os países em desenvolvimento, com as novas facilidades na obtenção de crédito internacional, a economia brasileira cresceu a uma taxa média de 11% ao ano.

Porém, as dificuldades dessa estratégia de crescimento acelerado, por meio do endividamento externo começaram, na década de 80, a ser apontadas como uma das causas da recessão desse período.

Na Europa, no final da década de 1970, foi dada ênfase a políticas voltadas para a contenção do déficit orçamentário ao mesmo tempo que, nos Estados Unidos, o governo Reagan inicia uma cruzada contra as políticas sociais, embora continuasse com os gastos militares.

Andrews (2010) referiu que os países endividados são forçados a engolir a pílula do receituário do “Consenso de Washington”, que exigia a liberalização financeira e comercial, a desestatização, o “enxugamento” do aparelho do Estado e incentivos à exportação para garantir o pagamento da dívida externa.

Feitas essas considerações, Andrews (2010) abordou outro aspecto importante relacionado com o facto de os Estados Unidos da América começarem a desenvolver um novo modelo de gestão e de reforma do Estado, o New Public Management. Este foi fundamentado na teoria da escolha pública, desenvolvida por economistas-norte-americanos no início dos anos

de 1960, e no Brasil tendo ficado conhecido como Administração Pública Gerencial e Modelo Pós-Burocrático.

As reformas assentaram num modelo que preconizava a diminuição da influência do Estado na economia e a redução do aparelho estatal. A primeira experiência de administração gerencial no Brasil, foi a reforma do Decreto Lei n.200 de 1967, que consistiu num ato normativo infraconstitucional anterior a Constituição Federal de 1988, que prevê o Planejamento, Coordenação, Descentralização, Delegação de Competência e Controle e, que está em conformidade com os princípios de Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Durante o governo de José Sarney (1985-1990) foram aplicadas medidas para conter a inflação dos preços, das quais se destacam: congelamento de preços; substituição da moeda corrente do país passando-se do cruzeiro para o cruzado (o nome do Plano Cruzado); gatilho salarial, uma medida de aumento dos salários sempre que a inflação atingisse 20% ao mês. Caracterizou-se também, por um governo com práticas de empreguismo, concedendo empregos públicos em abundância, para atender a interesses políticos.

Dos fatores que contribuíram para o fracasso dos vários planos Cruzado, sublinha-se o congelamento de preços que, sendo a sua espinha dorsal, revelou-se ao mesmo tempo o seu ponto fraco, por ter provocado um desequilíbrio ao nível dos preços que, por sua vez, gerou desabastecimento nos diversos setores. Contribuiu também para o fracasso do plano, o descontrole de gastos do governo e a falta de políticas fiscais.

Em 1990, Fernando Collor de Melo (1990 – 1992) , personificado como o "caçador de marajás", decretou a retenção dos depósitos bancários e reintroduziu o congelamento de preços. Cortou o número de ministérios pela metade, demitiu duzentos mil servidores públicos e os aposentados colocados à disposição. Extinguiu o Instituto Brasileiro do Café e o Instituto Brasileiro do Alcool.

Na agenda constavam planos para executar um programa de privatizações, porém não colocadas em prática. Adotou também uma política de abertura comercial e redução de impostos à importação, o que resultou na falência de centenas de indústrias.

Vale ressaltar o apresentado por Andrews (2010), que refere que no início de 1990, reformas administrativas, foram implementadas em várias partes do mundo, sendo necessário reduzir o aparato estatal por meio de privatização. Um exemplo desse mecanismo é a política de competição entre escolas públicas e privadas, adotada no Reino Unido, na Nova Zelândia e também em alguns estados norte-americanos, entregando aos pais vales-educação podendo adquirir serviços educacionais de escolas existente no mercado.

Segundo Andrews (2010), outro fundamento teórico da administração gerencial é a separação entre formulação e implementação de políticas públicas, os órgãos formuladores de políticas seriam os ministérios, secretarias ou departamentos governamentais, e os atores que buscam realizar os objetivos são os agentes, que podem ser os órgãos governamentais, organizações sem fins lucrativos ou empresas privadas.

Nesse contexto, houve a retomada da proposta de terceirização dos serviços públicos, no decreto nº 200/1967, que propunha já, a transferência para o setor privado do maior número possível de serviços públicos.

Em consequência, assistiu-se nessa década a uma expansão da terceirização, em parte resultado das restrições impostas pela Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000) que restringiu os gastos nos três níveis de governo: Governo Federal, Governo Estadual e Governo Municipal.

Andrews (2010) referiu que no governo de Itamar Franco (1992 - 1995), algumas empresas públicas foram privatizadas, e a implementação do Plano Real, o maior marco do seu governo, baseado na estratégia de equiparação da moeda nacional com o dólar norte-americano por meio de indexação, devido ter como objetivo criar condições para enfrentar a inflação, principalmente através do controle cambial e garantir condições para o investimento de capitais estrangeiros, no sentido de impulsionar a recuperação da economia brasileira. O sucesso do plano levou, o então ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso, a sair vitorioso nas eleições de 1994.

Bresser (1995) informa que a administração pública gerencial constitui um avanço e, até certo ponto, um rompimento com a administração pública burocrática. Contudo, esclarece que os princípios deste modelo, continuam na sua essência apoiados na administração pública burocrática. Como princípios fundamentais, temos a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação contínua de desempenho e o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, pois a administração pública gerencial concentra-se nos resultados.

Conforme Bresser (1995), a estratégia da Administração Pública Gerencial, volta-se para: a) Definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; b) Garantia de autonomia do administrador na gestão de recursos humanos, materiais e financeiras e; c) Controle ou cobrança a posteriori dos resultados.

Outro aspecto importante destacado por Bresser (1995) respeita ao paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da

decisão, exigindo formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções e incentivos à criatividade.

Nesse modelo, o cidadão é um participante ativo na gestão pública e não um consumidor passivo de serviços públicos, o usuário é percebido como um cidadão participante.

Em 1995, Fernando Henrique Cardoso (1995 – 2002) cria o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) nomeando Bresser Pereira, ex-ministro da Fazenda do governo de José Sarney, para o cargo de Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado.

A equipe do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, elaborou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que define objetivos e estabelece diretrizes para a reforma da administração pública brasileira. Segundo Bresser (1995), o Brasil enfrentava uma "Crise do Estado", tendo como base três componentes: a) crise fiscal; b) crise do modelo de intervenção da economia e; c) crise do modelo burocrático de administração pública. Com esse diagnóstico, a reforma gerencial deveria reduzir o tamanho do Estado através de programas de privatizações, terceirização e publicização.

Neste contexto e de acordo com Andrews (2010), a reforma gerencial, promoveria a delimitação de setores do Estado, "Núcleo Estratégico" composto pela Presidência, o Legislativo, o Judiciário e a Cúpula dos Ministérios. As atividades Exclusivas do Estado, corresponderiam a regulação, controle, fomento, seguridade social e a Polícia Federal. A admissão de funcionário passaria a ser feita através de concurso, mas sem direito a estabilidade funcional. Os serviços não exclusivos, prestados por universidades, hospitais, centros de pesquisa e museus, seriam transferidos para entidades civis sem fins lucrativos.

O Plano Diretor seria introduzido através do desenvolvimento e execução de três projetos básicos: a) Projeto de Avaliação Estrutural; b) Criação de agências autônomas e; c) Criação de organizações sociais.

Andrews (2010) o marco institucional mais importante da reforma gerencial foi a alteração do capítulo sobre a administração pública na Constituição de 1988. A ementa constitucional n.19, 1998, estabelece que o servidor público alcance a estabilidade após três anos de efetivo exercício e introduz a possibilidade de demissão por insuficiência de desempenho ou por excesso de quadros. A mesma ementa, introduziu ainda, através do artigo 169, um conjunto de restrições, determinando que as despesas com pessoal ativo e inativo não poderiam ultrapassar os limites estabelecidos pela lei complementar. Apesar das restrições à contratação, foram encontrados "meios" para contornar a reforma administrativa, através da

contratação de funcionários para administração federal por meio de empresas e fundações, prática comum, ainda que irregular.

Segundo o decreto nº 2271 de 1997, o governo federal, pode contratar serviços terceirizados apenas para serviços de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicação e manutenção de prédios, equipamentos e instalações.

Andrews (2010), no que tange à eficiência da terceirização legal, refere que os critérios para terceirização de serviços por meio do Pregão Eletrônico, modalidade de licitação na forma eletrônica, destinando-se à aquisição de bens e serviços, permitiu o surgimento de casos em que, as empresas que não pagavam os salários de seus funcionários que prestavam serviços em órgãos do governo, entravam em processos de falência, no seguimento do qual criavam outra empresa passando está a prestar serviços para o governo. Verificaram-se assim, alguns ciclos de fraudes.

Neste quadro legal é de realçar a herança positiva do MARE, especificamente ao nível dos concursos para a carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, que foram retomados, mantendo-se a coerência com a proposta do Plano Diretor de promover a profissionalização da assessoria de alto nível do governo federal.

Andrews (2010) realça ainda o facto de, após a reeleição de Fernando Henrique Cardoso, a reforma gerencial ter sofrido um duro revés com a extinção do MARE, no início de 1998. As funções deste organismo foram transferidas ao Ministério do Planejamento e Orçamento, que, refira-se, foi também extinto semanas após ter sido criado. Daqui transparece a preocupação exclusiva do governo com as ações para estabilidade macroeconômica.

A grande reforma do governo de Fernando Henrique Cardoso consistiu no programa de privatizações, com a venda das grandes empresas estatais do setor de telecomunicações e energia, tendo como objetivo principal "fazer caixa" para complementar o programa de estabilidade econômica.

2. Mudanças nas relações entre a Administração Pública e os cidadãos

Polary (2014) relata que as alterações nas relações entre a Administração Pública e seus usuários são decorrentes, em geral, da crise gerada pelo atendimento ao cidadão. Os usuários de serviços públicos, além de mostrarem um nível elevado de insatisfação com a qualidade do atendimento, passaram a exigir, cada vez mais, a prestação de serviços de qualidade.

A Administração Pública, busca soluções trazendo o cidadão para o centro de suas atenções e preocupações ancorando-se nos principais pressupostos do modelo de administração pública gerencial.

Na visão de Coutinho (2000), as organizações públicas mudam de comportamento quando se voltam para os seus clientes. A criação de um ambiente altamente competitivo entre as organizações públicas, nos moldes do mercado, suscita a valorização máxima do cliente. A administração pública voltada para o cidadão pode ser definida como um modelo gerencial, cujo objetivo é oferecer serviços públicos de maior qualidade, atendendo melhor às demandas dos seus usuários.

Os cidadãos são portadores de direitos e deveres, e os funcionários públicos não atendem somente ao usuário/cidadão, mas protegem os direitos dos cidadãos, sendo a principal razão por que fornece serviços de qualidade.

Os estudos sobre os princípios, instrumentos e conceitos da nova administração pública voltada para o cidadão, realizada por Coutinho (2000), destaca como pontos de relevância: a) nova administração voltada para o cidadão, admite as especificidades, como a participação, a influência do processo político, a legitimidade das decisões e a defesa do interesse público; b) tornar as missões e objetivos das organizações baseadas em contratos, colocando o cidadão-usuário no centro das preocupações das agências e departamentos do Estado; c) promover as condições e instrumentos de gestão necessários à mudança. As avaliações dos resultados dos processos e da opinião do público são também imprescindíveis para saber se os serviços estão satisfazendo os cidadãos e; d) prevalecer o diálogo, a transparência e o engajamento, gerando uma relação de responsabilidade apoiada na transparência e acordo entre os atores para resolver os problemas.

Considera Coutinho (2000) que a administração voltada para o cidadão é uma mudança conceitual para a modernização administrativa, implicando a adoção de valores, atitudes e crenças compatíveis como os seus preceitos. A transformação na administração pública requer não somente mudanças estruturais, de regras e processos, mas principalmente uma intervenção para criar novos sistemas de valores. O novo sistema administrativo deve funcionar privilegiando a conveniência dos cidadãos-usuários, no sentido de que estes possam ter opções de atendimento e conhecer, com precisão, onde obtêm informações sobre a qualidade e disponibilidade dos vários serviços existentes.

Para implantar melhorias no atendimento ao público, de acordo com Coutinho (2000), é necessário primeiro elaborar um planejamento das mudanças e inovações que serão realizadas, levando em consideração os problemas encontrados para serem transformados em

oportunidades de melhorias. Concluída a etapa do planejamento, deve ser iniciada a implementação dos projetos de mudança nos serviços públicos. Nessa fase serão adotadas um conjunto de ações necessárias para que o projeto saia do papel e seja efetivamente operacionalizado. A última etapa consiste na avaliação, ou melhor, na mensuração do desempenho dos serviços públicos, a partir da qual, deverá surgir uma série de sugestões e pontos relevantes aos projetos de mudanças.

A finalizar, apresentamos a proposta de Coutinho (2000) que refere os 15 principais passos para uma organização que deseje implantar um programa de administração pública voltado ao cidadão deverá respeitar: a) incentivar a formação de uma cultura administrativa centrada no cidadão; b) promover mais liberdade de escolha aos cidadãos, aumentando as opções de serviços; c) cuscar apoio e sustentação política no Congresso, na Presidência, nos Ministérios ou nas Secretarias; d) dispor de lideranças, formais ou informais, em todos os níveis, tanto nas altas gerências administrativas quanto dentro das organizações; e) planejar cautelosamente o novo programa de serviço, no curto, médio e longo prazo, e realizar um projeto piloto para experiência e eventuais ajustes; f) Consultar *stakeholders*, isto é, indivíduos ou grupos que tenham interesse no desempenho do sistema ou organização; g) investir no treinamento de pessoal e no capital tecnológico e logístico da organização, h) criar parcerias baseadas na unificação de objetivos, igualdade de influência sobre as decisões, divisão equânime do reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e nivelamento das políticas de recursos humanos; i) compartilhar informações sobre requerimentos tecnológicos e equipamentos de comunicação entre parceiros; j) divulgar e explicar as inovações planejadas, esclarecendo exaustivamente como os cidadãos podem utilizar o novo serviço e contribuir para o seu aperfeiçoamento; l) segmentar a base de cidadãos-usuários em grupos para identificar suas expectativas quanto a tempo e modelos de atendimento; m) estabelecer padrões de qualidade no atendimento com base nas expectativas dos cidadãos, e compará-los com a eficiência e eficácia dos serviços já oferecidos; n) medir a satisfação e percepções dos cidadãos, promovendo *feedbacks* por meio de uma maior variedade de instrumentos de consulta, e tendo alguém formalmente responsável e treinado em metodologia de pesquisa; o) monitorar constantemente a implementação do projeto, fazendo os ajustes necessários e; p) comunicar os resultados obtidos à sociedade, às organizações e a outros departamentos do governo.

3. Gestor público profissional, perfil e atuação

Segundo Matias-Pereira (2010) “O sistema capitalista encontra-se em processo de transformação”, onde o capitalismo financeiro mundial está subjugando o capitalismo gerencial, e essas mudanças no nível socioeconômico-ambientais e políticas, estão exigindo alterações no ambiente organizacional, para sobrevivência e permanência no mercado.

Segundo Polary (2014), a Administração Pública, diante desse cenário, teve que buscar a modernização, estruturando o seu modelo de gestão na busca de alcançar os seguintes objetivos: melhoria na qualidade da oferta de serviços à população, aperfeiçoar o sistema de controle social da Administração Pública, elevando a transparência e o combate a corrupção, assim como a valorização do servidor público, entre outros. Importa, por isso, que na Administração Pública, sejam criados mecanismos de valorização do servidor, desenvolvendo ferramentas que privilegiem as diferenças de desempenho e de alcance aos resultados estabelecidos.

E para Polary (2014), da mesma maneira, que as organizações precisam adaptar-se a esse cenário de mudança, os profissionais precisam refletir e rever algumas posturas pessoais e profissionais, com vista à sua permanência e desenvolvimento nas organizações. Neste quadro, o gestor público precisa preparar uma carreira, devendo desde logo, estar motivado para a qualificação profissional. Segundo pesquisa nacional de 2011, dados do sistema do Conselho Federal de Administração e Conselho Regional de Administração, o perfil exigido pelo mercado de trabalho, assenta em conhecimentos específicos em Administração de Pessoas/Equipes, Administração Estratégica, Administração Financeira e Orçamentária, associados a competências comportamentais profissionais relativas à identificação de problemas, formulação e implementação de soluções, destacando-se o comportamento ético, que requer os preceitos da moralidade e responsabilidade, ponto que precisa ser repensado e refletido pelo gestor público que busca a integração e os resultados.

De acordo Polary (2014) as organizações administradas por gestores que aplicam a Gestão Pública Sustentável Integrada desenvolvem consistência, crescimento e prosperidade, e quando administradas pela atuação da gestão não profissional declinam e muitas vezes morrem.

O gestor público precisa ter uma visão empreendedora, um compromisso de gestão, pautando sua conduta na responsabilidade objetiva e respondendo pelos resultados perante a sociedade.

Ainda de acordo com Polary (2014), a gestão pública empreendedora, privilegia uma administração por objetivos, orientada para os resultados, alicerçada no princípio de

responsabilidade pelo cumprimento de metas claras e precisas. Um modelo ideal supõe a preparação de gerentes capazes de mapear o ambiente e supõe que cada gerência é um centro de custos que possui receitas, que deve ampliar, e despesas que deve realizar com parcimônia.

E para que essa gestão empreendedora aconteça, faz-se necessária a promoção de políticas de capacitação, formando gestores antenados com o presente e com as mudanças sociais e tecnológicas.

Polary (2014) ressalta que as competências requeridas ao gestor público brasileiro contemporâneo se prendem com: a) qualificação em Administração e Gestão Pública; b) conhecimento da máquina pública; c) conhecimento jurídico; d) capacidade de promover o envolvimento da sociedade; e) de lidar com o público; f) objetividade; g) orientação para resultados; h) perspectiva global; i) relacionamento interpessoal e: j) visão sistêmica.

Todas as competências e capacidades referenciadas estão coerentes com os resultados da pesquisa nacional do sistema Conselho Federal de Administração e Conselho Regional de Administração, realizada em 2011, já relatada anteriormente.

Além das competências comportamentais elencadas, o gestor empreendedor público, precisa compreender e atuar nos princípios da legalidade da Lei de Responsabilidade Fiscal, ter ficha limpa e saber lidar com a burocracia/hierarquia e estrutura de poder.

Conclusões do capítulo

Das constantes mudanças no cenário econômico, social, político e cultural, surgiu a necessidade de desenvolver nova forma de Administração Pública, observando que o cliente/usuário dos serviços públicos, estão exigindo um servidor mais preparado e com um perfil diferenciado. Dessa forma, a evolução da Administração Pública é um processo de aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Estado à população.

A Gestão Pública tornou-se mais complexa e seu principal cliente, a sociedade civil, tornou-se mais exigente, transformando os modelos centralizados e autoritários em modelos participativos, orientados para os resultados e alicerçados num comportamento responsável.

A mudança de paradigma da administração burocrática para a administração gerencial, ocorre por meio de um desempenho aprimorado das funções administrativas, numa lógica sistêmica e, portanto, holística com vista à obtenção de determinados resultados.

O administrador público tem a função de fixar as metas de uma instituição, com o objetivo de alcançar por meio do planejamento, um conjunto de objetivos, solucionando problemas, capitando e gerindo recursos financeiros e tecnológicos. Ser, assim, um líder com

competências comportamentais e técnicas, necessárias para conduzir os seus servidores, desempenhando um papel importante e fundamental para a sociedade, auxiliando ao nível do desenvolvimento das políticas públicas e na boa aplicabilidade dos recursos.

Capítulo II - Correlacionando qualidade e melhoria dos serviços com gestão por competências

CORRELACIONANDO QUALIDADE E MELHORIA DOS SERVIÇOS COM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Introdução

Dando sequência ao estudo dessa dissertação, destacamos a relevância de explanar, ainda que de forma sucinta, os temas qualidade de serviços, gestão de conhecimento e competências nas organizações, que se nos apresentam complexos e vastos.

Em relação à qualidade de serviços, começamos por apresentar e explicitar a definição de serviço, assim como o processo de serviços, evidenciando os aspetos do planeamento, controle e melhoria do processo. Com este intuito e segundo Ganesi (2013), realçamos as principais características desta atividade económica que residem na intangibilidade, simultaneidade e necessidade da presença do cliente.

A este respeito importa desde já realçar, que a qualidade nos serviços, exige uma atenção particular a dois componentes. Nomeadamente o serviço realizado e a percepção do cliente. Finalizamos esse tópico apresentando o projeto de implantação de um programa de qualidade em serviços, desenvolvido por Las Casas (2008).

Discorremos de seguida, sobre a gestão do conhecimento distinguindo entre dados, informação e conhecimento. Recorrendo a diferentes autores pudemos esclarecer conceitos como a aprendizagem, conhecimento explícito e conhecimento tácito, por se evidenciaram conceitos centrais nesta problemática. Sublinha-se ainda a importância da construção de um ambiente de trabalho promotor da criação, utilização e partilha de conhecimento.

Quanto à definição de competência, utilizamos os trabalhos dos autores Fleury e Fleury (2008) e Dutra (2009), que relataram as pesquisas de McClelland, Le Boterf, Boytzis e Zarifan. Neste seguimento tratamos o assunto das competências em contexto organizacional relacionando-as com a competitividade.

Finalizamos o capítulo II com o resgate da importância da área de gestão de pessoas em orquestrar esses temas nas organizações, utilizando ferramentas estratégicas que permitam agregar valor para as organizações e para os funcionários.

1 Qualidade e melhoria dos serviços

1.1. Operações de serviços

Para entendermos a operação de serviços, começamos por apresentar iremos uma definição de serviços. Assim, conforme Costa Neto (apud Mello, 2010) "serviço é um conjunto de atividades realizadas para mudar as condições do destinatário do serviço de uma situação A para outra situação B, de forma a atender as necessidades do mesmo e agregar valor ao serviço prestado". Daqui percebemos a multiplicidade da prestação de serviços, que envolve por isso um conjunto variado de atividades, que têm raiz nas diversas operações realizadas pela empresa com o intuito de alcançar os serviços ofertados, cujo objetivo principal reside no real conhecimento e entendimento das necessidades do cliente, transformando esse entendimento em serviços, gerando ações que agreguem valor.

De acordo com Giancesi (2013) gerenciar serviços é uma tarefa diferente de gerenciar a produção de bens. O mesmo autor realça a importância de se compreender o escopo da função de operações, que no seu entendimento, é a área responsável por produzir os produtos ou serviços, sendo por isso considerada o coração ou a função central da maioria das organizações. É a função que provê serviços aos clientes, envolvendo projeto, planejamento, controle e melhoria do sistema. O sistema de operações, necessita, antes de tudo, de objetivos bem definidos. O sistema contém também um processo de transformação, responsável por converter entradas (recursos) em saídas especificadas. Possui um sistema de controle, responsável por ajustes no processo que visem garantir que as saídas ou resultados sejam os esperados.

Considera ainda o autor Giancesi (2013), como principais características das operações de serviços:

A intangibilidade dos serviços, ou seja, o fato de o resultado do serviço não ser tangível, não ser um objeto físico e não o podermos tocar. Os serviços são, tendo em conta a sua intangibilidade, processos mais complexos, respeitando a experiências vivenciadas pelos clientes e, por isso, mais difíceis de serem padronizadas.

A necessidade da presença do cliente tem um papel ativo na sua produção. A operação começa com a presença do cliente e tem limites referentes ao tempo que os clientes estão dispostos a esperar. O contato cliente e funcionário traduz-se num atendimento personalizado.

Simultaneidade, o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos no mesmo momento não podendo, por isso, ser estocados. A simultaneidade entre a produção e o consumo afeta também a gestão da qualidade, eliminando a oportunidade de intervenção do controle de qualidade, enquanto inspeção final.

Outro aspecto importante que Ganesi (2013) considera são as principais dimensões dos serviços que afetam a gestão de suas operações, sendo: a) a ênfase dada a pessoas ou a equipamentos no processo; b) o grau de contato com o cliente; c) o grau de participação do cliente no processo, d) o grau de personalização do serviço; e) o grau de julgamento dos funcionários e; f) o grau de tangibilidade do serviço.

Ganesi (2013) sublinha que, a ênfase dada as pessoas, assim como, processos baseados em pessoas são mais difíceis de controlar e mais sujeitos a incertezas.

O grau de contato com cliente, a separação das atividades de alto (linha de frente – *front office*) e baixo (retaguarda – *back room*) contato com cliente, permitem que sejam geridas de maneira diferente e empregando recursos diferentes.

O grau de participação do cliente no processo, tem a ver com o facto de se atribuir ao cliente a execução de uma ou mais tarefas, podendo atingir o auto-serviço (*self-service*), em que quase todas as atividades são executadas pelo cliente, cabendo ao servidor apenas a preparação.

O grau de personalização do serviço, respeita ao maior ou menor grau de adequação e ajustamento do serviço ao cliente. Um elevado grau de personalização exige a criação de um pacote de serviços visando atingir as necessidades e expectativas de um cliente específico.

O grau de julgamento dos funcionários, refere-se à autonomia do pessoal de contato com os clientes para atender as suas necessidades e expectativas específicas.

1.2. Qualidade em serviços

Na visão de Deming (1993), qualidade vem ser tudo aquilo que, do ponto de vista do cliente, melhora o produto. A qualidade está associada à impressão do cliente, portanto, não é estática. A dificuldade em definir qualidade, está na renovação das necessidades do usuário, de forma que o produto possa ser modificado, para dar satisfação por um preço que o usuário possa pagar.

Segundo a norma ABNT NBR ISO 9000:2005, "qualidade é o grau no qual um conjunto de características inerentes, satisfaz a requisitos, sendo que características, segundo a norma são propriedades diferenciadoras, podendo as características serem de diferentes tipos",

ou seja, oportunizar sempre o melhor produto e serviço, tendo os requisitos definidos, seguindo um padrão na busca de alcançar o sucesso organizacional.

Explicar qualidade torna-se uma tarefa complexa, uma vez que seu conceito envolve pessoas, equipamentos, processos, fornecedores, distribuidores, clientes, incluindo ainda todos os aspectos de um produto, desde o desenvolvimento de um projeto, recebimento da matéria-prima, produção, entrega e serviços de pré e pós-venda, além de tudo que significa valor para o consumidor.

Las Casas (2008) alerta a importância de observar que, os serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser considerados " o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente". O produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável, de acordo com o tipo de pessoa e também, com o momento que a pessoa esteja passando.

Outro aspecto importante ressaltado por Las Casas (2008), o momento da verdade, respeita aos momentos em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão de qualidade de seus serviços.

Las Casas (2008) sugere que para se implantar um programa de qualidade em serviços, é necessário seguir a seguinte sequência:

Pesquisa-as informações a serem coletadas, revelarão os níveis atuais de satisfação dos clientes e identificarão espaços para o aperfeiçoamento.

Mudança ou adaptação cultural - saber os resultados da pesquisa é a primeira etapa deste processo, existindo a necessidade de aplicação e correção dos pontos identificados através da participação dos funcionários. Para processar e promover a mudança cultural, devemos considerar a estabilização da força de trabalho, qualificação e desenvolvimento dos funcionários e a comunicação e criação de um sistema de gestão mais participativo.

Marketing interno - trata-se da aplicação das técnicas de marketing ao público interno, objetivando "vender" a empresa para o funcionário para elevar sua motivação e com isto desenvolver uma equipe de trabalho dinâmica e orientada ao cliente.

Treinamento - aperfeiçoar serviços é aperfeiçoar o ser humano, os funcionários novos devem receber orientação para desempenhar suas funções e os funcionários experientes devem acompanhar as mudanças do mercado.

Comunicação - é o meio principal para implantar qualquer mudança na organização, e todas as atividades de comunicação de uma empresa devem ser interligadas.

Segundo Las Casas (2008), os clientes de mercados mais evoluídos tendem a exigir mais das empresas, uma vez que o essencial já está sendo atendido. De acordo com o relato de Las Casas (2008), no Brasil, na maioria dos setores os clientes não têm ainda suas expectativas atendidas. Isto porque os empresários frequentemente treinam seus funcionários apenas no que respeita à simpatia para com os clientes, como se esta fosse o elemento principal da qualidade total e entre sorrisos, os brasileiros continuam consumindo produtos e serviços de péssima qualidade.

2. Gestão do conhecimento

Nas organizações, vêm surgindo inúmeras discussões a respeito da Era da Informação ou Era do Conhecimento, Era do Aprendizado ou Era da Inovação Perpétua e, neste cenário atual, fica evidente que a informação, conhecimento e inovação consolidam-se, como os principais fatores de diferenciação para a competitividade organizacional.

Alvarenga Neto (2008), refere-se aos marcos teóricos conceituais iniciais e primordiais balizadores das formulações e proposições referentes às organizações do conhecimento, que são as definições de dados, informação e conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (2003) conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos, considerando dados como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, sendo importantes porque são matéria-prima para a criação das informações. Informação, tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exerce algum impacto sobre seu julgamento e comportamento e tem significado.

De acordo ainda com Davenport e Prusak (2003), o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores e informação contextual. O conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados. Para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam realizar a transformação através da: comparação (comparar com outras situações), consequências (implicações das informações), conexões (relações do novo conhecimento com os conhecimentos acumulados) e conversação (o que outras pessoas pensam desta informação).

Com base nos autores Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do novo conhecimento nas empresas japonesas resume-se à conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Apresentando três características chave para a criação do conhecimento relacionadas à transformação do conhecimento tácito em explícito. Primeiro a linguagem figurada e o simbolismo para explicar o inexplicável. Através de metáforas, as pessoas reúnem o que

conhecem em novas formas e começam a expressar o que sabem, mas que ainda não são capazes de dizer. Em segundo lugar o conhecimento pessoal (do indivíduo) deve ser compartilhado com o outro. O novo conhecimento começa sempre com o indivíduo e é depois, através da partilha, transformado em conhecimento organizacional. Em terceiro lugar a existência de ambiguidade e redundância de onde nascem novos conhecimentos ao estimular o diálogo frequente e a comunicação e ao criar uma “base cognitiva comum” entre os funcionários.

Nonaka e Takeuchi (2008) consideram que uma organização cria e utiliza conhecimento, a partir da conversão do conhecimento tácito e explícito através de quatro processos pelos quais o conhecimento individual é amplificado na organização por meio de um processo social entre indivíduos: a) socialização: compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta; b) externalização: articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão; c) combinação: sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação e; d) internalização: aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

Segundo Carvalho (2008), o conhecimento organizacional refere-se tanto ao conhecimento tácito quanto ao conhecimento explícito. O tácito relativo às experiências individuais e coletivas, habilidade em agir diante as situações de trabalho e o conhecimento explícito relativo aos procedimentos e registros. Sendo a criação do conhecimento organizacional a interação contínua e dinâmica do conhecimento tácito e explícito.

Outi e Strauhs (2010), seguindo Prahalad e Ramaswamy (2004) identificam algumas premissas para construção de um ambiente de conhecimento, nomeadamente: a) as discontinuidades competitivas valorizam a criação de novos conhecimentos; b) a globalização aumenta a importância do acesso a competências por toda a organização; por sua vez, a redundância de esforços em várias localidades eleva custos; c) a criação de conhecimento exige que os indivíduos tenham acesso às competências, em vez de apenas a bancos de dados. O ambiente de conhecimento relaciona-se muito mais com pessoas do que com tecnologia; d) os capacitores técnicos e sociais, para a criação de conhecimento, devem considerar a heterogeneidade de gerentes e colaboradores no processo de criação de conhecimento e; e) o ambiente de conhecimento deve fazer parte da cultura da organização. Da mesma forma como o conhecimento associa-se com um indivíduo, o ambiente de conhecimento deve associar-se com a organização.

De acordo com Alvarenga Neto (2008), os trabalhadores da organização de conhecimento são profissionais altamente qualificados e com alto grau de escolaridade, apresentando habilidades organizacionais e capacidade analítica para solução de problemas.

Neste quadro as organizações experimentam mudanças significativas, uma vez que a informação e o conhecimento, são tanto matéria prima quanto o resultado do trabalho, e são os fatores capazes de fortalecer as competências essenciais ou competências chave das organizações, contribuindo para a formação de empresas competitivas e sustentáveis.

As empresas, ao perceberem que o conhecimento é um recurso essencial, precisam estabelecer estratégias e desenvolver ferramentas, que permitam gerir os conhecimentos organizacionais, assegurando por esta via, a rentabilidade, o reforço dos pontos fortes e minimização ou eliminação dos pontos fracos, neutralizando assim, as futuras ameaças no ambiente organizacional.

Para Alvarenga Neto (2008), a gestão do conhecimento nas organizações, integra vários aspetos, tais como: a) a criação e o uso do conhecimento; b) a gestão da inovação e da criatividade; c) o compartilhamento de informações; d) a aprendizagem organizacional e a preocupação com os registros e documentos que levam à criação e manutenção de repositórios de conhecimento e memória organizacional e; e) a criação de condições favoráveis, que devem ser propiciadas pela organização.

O objetivo da gestão do conhecimento nas organizações é favorecer ou criar condições para que a empresa possa criar e utilizar a melhor informação e conhecimento disponível, fomento da inovação contínua e da criação de vantagens competitivas.

Conforme Angeloni (2008), a empresa ao definir a sua estratégia, objetivos e metas a atingir, identifica um recurso que é de difícil imitação. É ele, o corpo de conhecimento existente nas pessoas e processos e que o torna um dos ativos mais valiosos e estratégicos da organização. Torna-se uma questão vital para as empresas mapearem os conhecimentos, e identificar quem possui, e em que níveis eles existem e, após identificados, é imprescindível fazer sua gestão, por meio dos processos de captura, armazenamento, disseminação e compartilhamento.

Para Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006) o conhecimento corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Na área de prestação de serviços, exige-se do funcionário a adoção de comportamentos de receptividade e cortesia. Contudo, para que possa prestar um atendimento de excelência ao cliente, é necessário que o funcionário mobilize conhecimentos sobre os serviços da empresa, rotinas e processos de trabalho, habilidade para comunicar com o cliente, atitude positiva diante do cliente, manifestando receptividade e cortesia. Em consequência deste tipo de comportamentos, a organização alcançaria resultados considerados satisfatórios com os serviços prestados aos seus clientes.

3. Definindo competências

De acordo com Fleury e Fleury (2008), em 1973 David McClelland publicou o primeiro artigo abordando o tema sobre competência, iniciando, desta maneira, o debate entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos relativamente ao conceito de competência, argumentando que competência pode ser relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa.

Dutra (2009) por sua vez, refere que são autores como Le Boterf e Zarifian, que associam competência à ideia de agregação de valor e entrega.

Fleury e Fleury (2008), faz ainda referência ao conceito definido por Le Boterf, que considera a competência, como sendo o resultado de três eixos. A saber: a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. A competência não se limita, por isso, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa.

Fleury e Fleury (2008) define competência, como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Definindo as competências do profissional, como: a) saber agir: saber o que faz e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir; b) saber mobilizar: saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles; c) saber comunicar: compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros; d) saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência; e) rever modelos mentais; f) saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros; g) saber comprometer-se: saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização; h) saber assumir responsabilidade: ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido e; i) ter visão estratégica: conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

4. Competências e organizações

4.1. Competências nas organizações

Para Carbone (2006) muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Fleury e Fleury (2008), preconizam que o conceito de competência organizacional tem raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos, integrando esse portfólio os recursos seguintes: o físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos.

A competitividade da empresa será determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Com a definição da estratégia competitiva, a empresa precisa identificar as competências essenciais ao negócio, ou seja, as competências diferenciais e as competências organizacionais, que são as necessárias para cada função na empresa.

Fleury e Fleury (2008) referem que para entendermos como se desenvolvem as competências nas organizações, é necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual para aprendizagem em grupo até à aprendizagem organizacional.

Os mesmos autores referem que a aprendizagem é um processo neural complexo, que leva à construção de memórias. O ser humano é predominantemente visual e verbal, e aprende lendo, ouvindo, errando na prática, vivenciando a situação em sua cabeça, observando os outros e, cada pessoa se vê única nesse processo. As emoções e os afetos regulam o aprendizado e a formação de memórias, lembrando aquilo que desperta sentimentos positivos e/ou negativos, e negligenciando aquilo que as deixam indiferentes.

Fleury e Fleury (2008) relatam que o processo de aprendizagem em uma organização consiste na elaboração de novos mapas cognitivos e na definição de novos comportamentos. As organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memórias e desenvolvem rotinas e procedimentos relativamente padronizados para lidar com os problemas internos e externos.

Ainda Fleury e Fleury (2008) ressaltam que a gestão do conhecimento está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações e nos processos de aquisição e desenvolvimento de conhecimento, disseminação e construção de memórias, em um processo coletivo de elaboração de competências necessárias à organização.

4.2. Gestão de pessoas e competências

De acordo com Silva (2005) são várias as mudanças que têm influenciado o cenário de gestão de pessoas, destacamos: a) estruturas e formas de organização de trabalho flexíveis e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente; b) processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, precisando de pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio, e com a postura autônoma e empreendedora; c) velocidade das empresas para entrar e sair de mercados locais e de seu campo de atuação, tanto em termos nacionais como internacionais; d) alto grau de competitividade em padrão global exigindo pessoas que pensem e ajam como equipes.

Carbone (2006) referem que a gestão de pessoas, tem vindo a ver alargadas as suas responsabilidades, devendo participar ativamente da gestão dos ativos intangíveis, preocupando-se com o desenvolvimento e a valorização dos funcionários. A área de gestão de pessoas está ganhando uma natureza mais sistêmica e estratégica, vinculada às necessidades da empresa, assente no pressuposto de que, quanto melhor o capital humano, isto é, mais qualificado e competente, maior o resultado (produtividade, lucratividade e etc.).

Para que as organizações beneficiem do impacto do desenvolvimento do capital humano, Carbone (2006), apontam algumas medidas: a) a identificação do capital humano que gera riqueza – a empresa precisa conhecer sua base de competências, sabendo quais competências os funcionários detêm e quais as que são necessárias; b) a potencialização das competências dos seus funcionários – aprimorar o sistema de identificação e alocação de talentos, de forma a levar o funcionário a exercer atividades mais próximas da base de competências que detém e; c) a promoção do compartilhamento das competências entre os funcionários – se o funcionário constatar que compartilhar conhecimentos é um valor interno admirado e recompensado, a empresa tende a desenvolver uma cultura de potencialização do saber.

A forma de gerir pessoas sofreu grandes transformações ao longo dos tempos. Dutra (2001) relatam que são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos na organização, concretizam as competências organizacionais. A agregação de valor dos indivíduos é, portanto, sua contribuição efetiva para o patrimônio de conhecimentos da organização, estabelecendo vantagens competitivas para as empresas.

Outro ponto destacado por Dutra (2001) tem a ver com o processo de valorização dos indivíduos pelo mercado e pela empresa e está vinculado ao nível de agregação de valor

que estes aportam para a empresa. As empresas e as pessoas, num processo dinâmico, propiciam um contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, e as pessoas, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

De acordo Dutra (2001), a realidade mudou nos últimos vinte anos, no passado, um supervisor agregava mais valor que um ajudante de produção, atualmente não existe mais o ajudante de produção, mas sim um operário multifuncional e polivalente, e no lugar do supervisor, encontram-se grupos semiautônomos e autogeridos. Antigamente a agregação de valor estava diretamente ligada ao cargo que a pessoa desempenhava, tratava-se apenas de descrições das funções e das atividades exercidas pelas pessoas, mas a mudança vem ocorrendo e ao avaliarmos a descrição de cargo, existe uma preocupação em traduzir as expectativas de entregas desses cargos, levando-se em consideração uma escala crescente de complexidade, tornando os sistemas de gestão ainda mais eficientes. Dutra (2001) quando se referem à ampliação do nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades de um indivíduo sem que seja preciso alterar seu cargo dentro da empresa, estão a referir-se ao processo conhecido como a ampliação do espaço ocupacional, que ocorre obedecendo a duas variáveis: as necessidades das empresas e a competência da pessoa em atendê-las, os colaboradores são chamados para encarar novos desafios e, na medida em que correspondem de maneira positiva, recebem desafios ainda maiores.

Dutra (2001) referem ainda a este propósito de ampliação do cargo, que o principal desafio é a construção de uma escala que permita medir o nível de complexidade e que possa ser aplicada nas seguintes situações: a) mensurar o desenvolvimento: precisando medir o desempenho em um determinado tempo do funcionário, e após esse tempo, aplicar nova avaliação e verificar se houve ou não o desenvolvimento do funcionário; b) avaliação da eficiência de ações de desenvolvimento: medir a atuação da pessoa antes e depois da ação de desenvolvimento, acrescido do tempo necessário à transformação dessa ação de aprimoramento; c) estímulo ao autodesenvolvimento: os funcionários podem medir seu próprio desenvolvimento, procurando eles próprios formas de aprimoramento profissional; d) otimização dos investimentos em desenvolvimento: a organização dispõe de uma visão perfeita das lacunas e dos excessos em cada nível de complexidade, portanto, como e onde investir melhor para obter mais desenvolvimento e; e) avaliação de desempenho: conjunto de entregas e de resultados de uma determinada pessoa, avaliando os avanços ou não entre a aplicação de uma avaliação para a outra.

De acordo com Carbone (2006) a gestão de pessoas por competências, propõe gerenciar o *gap* ou lacuna de competências eventualmente existente na organização, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo e aproximar ao máximo as competências existentes na organização. A área da gestão de pessoas, possui papel fundamental nesse processo, na medida em que seus diversos subsistemas, podem promover ou induzir o desenvolvimento profissional visando eliminar as lacunas de competências.

4.3. Gestão de pessoas na Administração Pública

Pires (2005), registra os marcos históricos da política de gestão de pessoas na administração pública brasileira, que são: a) criação do Conselho Federal do Serviço Público (DASP), década de 30, que tem como incumbências criar novas metodologias de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, restabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito; b) Decreto Lei nº 1713, 28 de outubro de 1939, que consistiu na primeira tentativa de regulamentação das relações entre Estado e servidores; c) Lei nº 3780, de julho de 1960, primeiro sistema de classificação de cargos do Executivo Federal; d) Edição do Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que marca o início do novo e importante movimento de reforma administrativa, ancorados nos princípios do planejamento, da descentralização, da delegação de autoridade, da coordenação e do controle, possibilitando a estruturação de Sistemas de Atividades Auxiliares com vista ao gerenciamento das atividades de pessoal; e) Lei nº 5645, de 1970, instituiu um novo sistema de classificação de cargos e determinou a transposição de uma série de cargos e empregos para o chamado Plano de Classificação de Cargos – PCC; f) Decreto nº 64326, de 1970, que determinou a criação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) que vigora até os dias de hoje. Tem como funções a classificação e redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e seleção, a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal; g) Decreto nº 93213, em 1986, criou o Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC) com o objetivo de fornecer informações precisas e atualizados sobre os servidores civis ativos, inativos e pensionistas, dando cumprimento às normas de gestão de RH da Administração Pública Federal e; h) em 1988, institui-se o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) com a finalidade de dotar a Administração Pública Federal de instrumentos ágeis e eficazes para controle e acompanhamento dos gastos com pessoal.

Segundo Pires (2005), as organizações devem utilizar as avaliações de desempenho como princípio norteador das ações de desenvolvimento e aprimoramento das competências

dos funcionários, e sobretudo nas organizações públicas, que em geral o objetivo de maior relevância é resgatar a valorização do trabalho.

Nas organizações públicas, as avaliações de desempenho estão relacionadas com algumas normas. O artigo 4º do Decreto nº 84669, de 29 de abril de 1980, estabelece que a progressão horizontal por merecimento decorrerá da avaliação de desempenho, fixando a norma que o servidor será avaliado pela chefia imediata, sendo considerados os fatores: qualidade e quantidade de trabalho; iniciativa e cooperação; assiduidade e urbanidade; pontualidade e disciplina e antiguidade.

Pelo Decreto nº 4247, de 22 de maio de 2002, foi criada a Gratificação de Desempenho de Atividades Técnicas Administrativa (GDATA) com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços mediante o reconhecimento do profissional e a avaliação de desempenho institucional e individual.

De acordo com Pires (2005) na legislação de avaliação ou desempenho institucional, cada órgão irá definir as unidades de avaliação a serem consideradas, o peso relativo de cada unidade, assim como os indicadores e metas de desempenho. Na avaliação de desempenho individual, a pontuação obtida pelo servidor está relacionada ao índice de alcance das metas de desempenho institucional.

Para Giudice (2012), a área de gestão de pessoas, tem vindo a passar por uma grande transformação, uma vez que o modelo clássico de Administração de Recursos Humanos, se mostrou inadequado às necessidades e expectativas das empresas e da sociedade em geral atuais. Essas transformações, geram novas demandas, sendo imprescindível a qualidade nos serviços prestados. Essa preocupação com a excelência nos serviços, extrapola os muros das empresas privadas, impondo também às empresas públicas, novos e exigentes desafios, que se traduzem numa busca constante de eficiência, eficácia, transparência e rapidez na prestação de serviços.

Segundo o mesmo autor, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), foi fundamental para introduzir esses novos princípios no setor público, contrapondo-o ao modelo clássico burocrático e promovendo, por esta via, as mudanças na área de Recursos Humanos na Administração Pública, nomeadamente através da criação dos projetos Nova Política de Recursos Humanos e Desenvolvimento de Recursos Humanos, que geraram condições para as transformações almejadas.

Conclusões do capítulo

Nesse capítulo trabalhamos alguns conceitos importantes para a compreensão de uma organização, e iniciamos relatando a magnitude de atuar na área de serviços, e o entendimento da complexidade da operacionalização das suas atividades. Faz-se necessário compreender as dimensões da intangibilidade, a necessidade da presença do cliente e a simultaneidade, e que devemos levar em consideração também na gestão de serviços o papel fulcral das pessoas, para alcançar os resultados desejados.

Sublinhamos ainda que para desenvolver ações de qualidade em serviços, precisamos ponderar o serviço e a percepção do cliente, considerando que para a implantação de um programa de qualidade em serviços, Las Casas (2008) julga imprescindível seguir as seguintes etapas: pesquisa, mudança cultural, marketing interno, treinamento e comunicação.

Tudo isto é caracterizador da Era do Conhecimento que estamos vivendo, onde o marco principal são as pessoas, como seres pensantes. O capital intelectual, surge como fator primordial, capaz de diferenciar uma empresa da outra, e estimular um ambiente de aprendizado. O papel do gestor com o apoio da área de gestão de pessoas, deve passar pelo desenvolvimento de ferramentas para mapear as competências essenciais para as organizações e identificar as competências de todos funcionários, agindo de maneira mais assertiva, visando alavancar os resultados das empresas através da valorização das potencialidades dos funcionários.

Capítulo III - A importância da capacitação profissional no ambiente de trabalho

A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Introdução

As organizações buscam obter vantagens competitivas que lhes permitam diferenciarem-se das suas concorrentes. De forma a promoverem as transformações necessárias no ambiente de trabalho, com vista a alcançarem seus objetivos estratégicos e as referidas vantagens competitivas, as organizações precisam ter foco nas pessoas, de forma a garantir o desempenho de seus papéis de forma eficaz, alcançando por esta via a eficácia organizacional. Na área de administração pública, este foco nas pessoas está evidente no Decreto 5707/2006, que visa a melhoria da eficiência, eficácia e da qualidade dos serviços, sublinhando a importância da adequação das competências dos servidores.

Neste quadro, o sistema de treinamento e desenvolvimento de pessoas, surge como ferramenta privilegiada para promover e desenvolver a eficiência e eficácia no trabalho, numa perspectiva atual e de futuro, através do recurso a metodologias adequadas, investindo e desenvolvendo (n) o potencial humano, com vista ao desenvolvimento da empresa. Tendo como objetivo estratégico a melhoria na qualidade dos serviços, a empresa necessita desenvolver uma equipe de trabalhadores, que sejam conhecedores das atividades a serem realizadas e da organização em que trabalham, apostando no aperfeiçoamento e/ou desenvolvimento das técnicas de atendimento ao cliente.

Com base nos autores Borges e Mourão et. al. (2013), o sistema de treinamento, desenvolvimento e educação é composto pelos elementos: avaliação de necessidades, planejamento e execução e a avaliação de treinamento.

Finalizamos o capítulo, reforçando a importância da avaliação do programa de treinamento, para verificação do alcance ou não dos objetivos traçados na avaliação, fazendo alusão ao autor Kirkpatrick (2010), que considera a existência de quatro níveis de avaliações: nível 1 reação, nível 2 aprendizagem, nível 3 comportamento e nível 4 resultados.

1. Trabalho e capacitação: conceitos e desafios

Nesse subtítulo iremos abordar três componentes importantes: o trabalho, a organização e o indivíduo.

Iniciaremos dando destaque ao conceito de *trabalho* que, segundo Borges e Yamamoto (2004), deriva dos termos latinos *tripalium*, *trabacula*, termos associados a tortura e, que estarão, portanto, na origem da palavra *trabalho*.

Frases como “primeiro o trabalho, depois o prazer”, ao mesmo tempo que exaltam a importância do trabalho, colocam-no numa posição de antagonismo ao prazer, pressupondo que o prazer só é possível fora do trabalho. O conceito de trabalho é objeto de múltiplas e ambíguas atribuições de significado e/ou sentido.

De acordo ainda com Borges e Yamamoto (2004), o conceito de trabalho é composto pelas dimensões concreta, gerencial, socioeconômica, ideológica e simbólica, sendo que, todas e cada uma delas, estão imbricadas umas nas outras. Concretizando: a) dimensão concreta – respeita à tecnologia e às condições materiais e/ou ambientais, incluindo segurança física e conforto; b) dimensão gerencial – refere-se ao modo pelo qual o trabalho é gerido; c) dimensão socioeconômica – abrange a articulação entre o modo de realizar o trabalho e as estruturas sociais, econômicas e políticas em pleno macro da sociedade; d) dimensão ideológica – consiste no discurso sobre o trabalho ao nível coletivo e societal e; e) dimensão simbólica – abrange os aspectos subjetivos da relação de cada indivíduo com o trabalho.

É certo que, o mundo do trabalho vem sofrendo profundas transformações nas últimas décadas impulsionadas pela globalização, tecnologia, turbulência na reestruturação produtiva, entre outros fenômenos, emergindo com grande acuidade nas organizações a questão da qualificação do trabalhador.

Loiola, Bastos, Queiroz e Silva (2004), apresentam uma proposta para descrever os cinco níveis que compõem a estrutura da organização de acordo Mintzberg (1995): a) Núcleo operacional – cujas as funções são: assegurar as entradas para a produção transformar as entradas em saídas, distribuir as saídas e fornece suporte direto as outras operações; b) Cúpula estratégica – principais obrigações são: determinar o nível de supervisão direta, administrar a relação da organização com o ambiente e desenvolver a estratégia da organização; c) Linha intermediária – este nível é o veículo de comunicação entre o topo e a base da organização levando as normas e orientações e trazendo as informações de retorno; d) Tecnoestrutura – tendo como funções: treinar os indivíduos e planejar e alterar o fluxo do trabalho operacional, promovendo a padronização e analisando e propondo as mudanças na organização e; e)

Assessoria de apoio – que desempenha as atividades que estão fora do fluxo de trabalho operacional.

Neste alinhamento e, para que as organizações funcionem e se transformem em empresas competitivas, precisam, em primeira e última instância, de profissionais. Segundo Borges e Mourão (2013), o trabalho é uma atividade orientada para um fim, realizada para se produzir alguma coisa que, de outra forma, sem a intervenção do sujeito, talvez não viesse a existir.

A este propósito Borges e Yamamoto (2004) sublinham que, os profissionais necessitam mobilizar as suas competências, transformando-as em resultados e ações valiosas, sendo trabalhadores polivalentes, capazes de aprender, auto avaliar-se, criar novas soluções, resolver problemas complexos, assumir riscos e enfrentar desafios.

Borges e Mourão (2013) reforçam que, diante dessas rápidas mudanças no mundo do trabalho e as constantes inovações tecnológicas, torna-se imprescindível a aprendizagem rápida e eficaz, para aumentar a competência e evitar a obsolescência profissional e que, diante desse cenário, algumas empresas vêm criando programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, cada vez mais sofisticados.

2. Treinamento e desenvolvimento de pessoas e a avaliação de desempenho por competências.

Os mesmos autores, Borges e Mourão (2013), realçam que com as mudanças no mundo do trabalho e as novas exigências de aprendizado, esse cenário transformou a área de gestão de pessoas, orientando-a fortemente para a formação e qualificação dos trabalhadores, recorrendo e desenvolvendo métodos de treinamento, de desenvolvimento e educação (TD&E) dos trabalhadores.

Bergue (2010) considera que o desenvolvimento de pessoas na administração pública, surge formalmente com o Decreto nº 5707/2006.

O art.1º. do referido decreto, institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades: I – melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II – desenvolvimento permanente do servidor público; III- adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV- divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e; V- racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

E o inciso II do art.2º do mesmo texto define gestão por competência nos seguintes termos: gestão da capacidade orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Borges e Mourão (2013), buscando a compreensão dos conceitos relevantes na área de treinamento, desenvolvimento e educação, referem os seguintes autores e respectivas definições:

Treinamento, desenvolvimento e educação – ações organizacionais que utilizam a tecnologia instrucional na promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitude para suprir lacunas de desempenho no trabalho e preparar as pessoas para novas funções (Abbad e Borges-Andrade,2004);

Desenvolvimento – aprendizagem global, voltada para o crescimento individual, sem relação com o trabalho específico (Nadler, 1984);

Educação – refere-se a todos os processos pelos quais as pessoas adquirem compreensão do mundo, bem como capacidade para lidar com seus problemas (Pontual, 1978); Oportunidades oferecidas pela organização ao indivíduo, visando à sua preparação para ocupar cargos diferentes em outro momento dentro da mesma organização (Nadler, 1984);

Treinamento – quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização (Hinrichs, 1976); Aprendizagem para proporcionar melhoria de desempenho no trabalho atual (Nadler, 1984); Esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados (Wexley, 1984).

Daqui os autores Borges e Mourão (2013), concluem que o sistema TD&E, é composto por subsistemas que mantêm entre si e com o ambiente externo um relacionamento estreito de interdependência, sendo que, os elementos que compõem o sistema são: avaliação de necessidades, planejamento e sua execução e a avaliação.

No primeiro elemento do sistema, a avaliação de necessidades, tem o intuito de aproximar as ações do sistema de TD&E dos objetivos organizacionais, fundamentando a compreensão das discrepâncias entre os desempenhos reais manifestados pelos indivíduos e os esperados pelas organizações.

O segundo elemento, o planejamento e sua execução, consiste em planejar e executar a partir da definição dos objetivos e conteúdo, as estratégias instrucionais mais adequadas para alcançar os objetivos estipulados.

O terceiro elemento, a avaliação de TD&E, fornece as informações ao sistema sobre lacunas na aprendizagem dos indivíduos e no desempenho dos instrutores; identifica os pontos fortes e as oportunidades de melhoria no planejamento do treinamento.

De acordo com Leme (2010), para avaliar a necessidade de TD&E, o instrumento de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) ainda está sendo utilizado nos moldes tradicionais, sendo mesmo classificado como uma ferramenta tecnicamente ultrapassada. Exemplos desta utilização tradicional e obsoleta do LNT:

Solicitar ao gestor, por meio de formulário, a identificação das competências em que os seus liderados devem ser treinados. Quando a empresa tem um instrumento de avaliação de desempenho por competências, este já especifica quais as competências necessárias para elaboração de um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

O departamento de RH oferecer uma lista de treinamentos para que o gestor identifique quais os cursos que podem ser relevantes para o desenvolvimento colaborador. Oferecer um menu de cursos para que o gestor escolha os treinamentos, sem critérios claros e bem definidos, com o intuito de realizar o levantamento das necessidades de treinamento, também remete a um alto grau de subjetividade.

Leme (2010), reforça que o LNT, com origem em um processo de avaliação de desempenho com foco em competências, estruturado e com o conceito de entrega, trata-se de um método pautado em um acordo claro de trabalho, construído a partir das expectativas do que é necessário para atingir os desafios da função expressos nas metas a serem atingidas. A avaliação de desempenho por competências, auxilia a identificar as lacunas (*gaps*), verificando os pontos ou as áreas que precisam de intervenção.

Leme (2010), considera que a avaliação de desempenho por competências, consegue entregar para as organizações: a) precisão da informação – relacionadas as competências necessárias de cada função, temos com precisão as necessidades de treinamento; b) velocidade da geração da informação – se o instrumento de avaliação de desempenho por competência estiver sistematizado, vai permitir que, de forma rápida, o gestor tenha um relatório condensando com todas as competências que precisam ser desenvolvidas; c) alinhamento com os processos e estratégia da empresa – estruturar a avaliação de desempenho por competência com base na descrição de função, que por sua vez, precisa estar nivelada com a missão, visão, valores e objetivos estratégicos e; d) assertividade na aplicação dos recursos para treinamento - a avaliação de desempenho por competências com base na descrição de função, está estruturada com as competências técnicas e comportamentais, em conformidade com a função desempenhada.

Leme e Vespa (2008) afirmam que os estudos que realizaram têm vindo a confirmar que uma gestão por competências implantada de forma consistente, conduz as pessoas para o atingimento da visão da empresa através do desenvolvimento de suas competências técnicas e comportamentais.

3. Avaliação dos sistemas de treinamento e desenvolvimento de pessoas

Kirkpatrick (2010) reforça a importância do planejamento do programa de treinamento, defendendo que para assegurar a eficácia do mesmo é necessário que sejam considerados os seguintes aspetos: a) determinação das necessidades; b) estabelecimento de objetivos; c) determinação do conteúdo temático; d) seleção dos participantes; e) determinação da agenda ideal; f) seleção de local apropriado; g) seleção de instrutores adequados; h) seleção e preparação de recursos audiovisuais; i) coordenação do programa e; j) avaliação do programa.

Kirkpatrick (2010), tem como foco a avaliação do programa de treinamento e registra três motivos específicos que justificam a sua realização: a) para justificar a existência e a verba do departamento do treinamento, demonstrando como ele contribui para as metas e os objetivos da empresa; b) para decidir entre continuar e desativar o programa de treinamento e; c) para obter informações sobre como melhorar programas de treinamentos futuros.

Para avaliarmos o programa de treinamento, Kirkpatrick (2010) propõe quatro níveis de avaliação, reforçando a importância cada um deles e referindo que cada um tem impacto sobre o nível seguinte, não devendo por isso, nenhum deles ser ignorado. São eles:

Nível 1 – Reação

Nível 2 – Aprendizagem

Nível 3 – Comportamento

Nível 4 – Resultados

O nível 1 Reação, mede como os participantes reagiram ao programa. É importante não só obter uma reação, mas sobretudo, perceber se a reação é positiva, pois se os participantes não reagirem favoravelmente, é provável que não se sintam motivados a aprender.

O nível 2 Aprendizagem, pretende avaliar em que medida os participantes mudam suas atitudes, melhoram seus conhecimentos e/ou aumentam suas habilidades como resultado da participação no programa de treinamento.

O nível 3 Comportamento, mede a extensão em que os participantes mudaram seu comportamento em razão da participação no programa de treinamento. Para que a mudança ocorra são necessárias quatro condições: a) a pessoa precisa querer mudar; b) a pessoa precisa

saber o que fazer e como fazê-lo; c) a pessoa precisa trabalhar no ambiente adequado e; d) a pessoa precisa ser recompensada pela mudança.

Por último, o nível 4 Resultados, pretende aferir se os resultados definidos ou previstos foram efetivamente alcançados com a realização do programa. Os resultados finais podem incluir aumento da produção, melhoria da qualidade, redução de custos, menor frequência e/ou gravidade de acidentes, aumento do volume de vendas, menor rotatividade e lucros mais elevados. Os objetivos de um programa de treinamento precisam ser definidos nesses termos.

Segundo Abbad (2012), as avaliações de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas, podem ser de grande valia para as organizações na medida em que provocarem ou desencadearam reflexões acerca dos investimentos, fornecendo subsídios capazes de elencar prioridades, a partir da probabilidade de que essas ações darão um determinado retorno quer para os trabalhadores, quer para a organização.

Conclusões do capítulo

O mundo do trabalho vive em constante mudança e de maneira acelerada, sendo que essas transformações exigem uma responsabilidade partilhada por parte das organizações e dos profissionais ao nível da sua (trabalhadores) qualificação e atualização permanentes, quer consideremos empresas ou organizações privadas ou públicas.

Nesse contexto, o desenvolvimento de competências aparece como o melhor investimento que a organização pode realizar para concretizar a estratégia corporativa.

No processo de desenvolvimento de pessoas, a organização precisa considerar as reais necessidades de treinamento, planejamento, execução e avaliação desses mesmos treinamentos. Sublinha-se a importância de se definirem no programa de treinamento, de forma clara, os resultados desejados, sendo fundamental avaliar a reação dos participantes em relação ao treinamento, se o aprendizado e as mudanças comportamentais foram atingidos e por fim, se os resultados previstos foram alcançados.

Capítulo IV - Estratégia metodológica, construção e aplicação do Sistema Integrado de Aperfeiçoamento com base nas competências

ESTRATÉGIA METODOLÓGICA, CONSTRUÇÃO E APLICAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE APERFEIÇOAMENTO COM BASE NAS COMPETÊNCIAS

Introdução

O presente capítulo tem como objetivo descrever a metodologia desenvolvida na construção do Sistema Integrado de Aperfeiçoamento com base nas competências, sendo descritos os seguintes procedimentos: Descrição e Análise de Função, Avaliação de Desempenho por Competências e Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.

Depois de descrito o procedimento e explicitado os objetivos que nortearam a realização do estudo empírico, o processo foi realizado respeitando as seguintes etapas: a) treinamento dos gestores e funcionários sobre a avaliação de desempenho, sua importância e forma de aplicação; b) aplicação dos questionários; c) tabulação dos questionários; d) elaboração dos Relatórios Analíticos e Sintéticos; e) elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual – PDI e; f) treinamento dos gestores e funcionários sobre como dar e receber feedback.

Foram aplicados os questionários ao quadro de funcionários da empresa GASMAR utilizando-se o modelo de avaliação de desempenho 180°, um modelo intermediário de avaliação, onde o funcionário faz a auto avaliação e o gestor realiza uma avaliação de cada membro da sua equipe.

Este capítulo teve como finalidade apresentar uma metodologia de avaliação de desempenho por competências, que mapeia as competências necessárias para a organização atingir a excelência dos serviços prestados, identificando e caracterizando o nível de competências de cada funcionário, de forma a nortear o direcionamento dos treinamentos a serem desenvolvidos alinhados com a estratégia da empresa.

1. Breve apresentação da Companhia Maranhense de Gás – GASMAR

A GASMAR, Companhia Maranhense de Gás Natural, é uma empresa de economia mista que foi fundada e constituída no ano de 2002, após a promulgação da Lei Estadual 7.595/2001. A Companhia tem sede e foro em São Luís, Capital do Estado do Maranhão, com prazo de duração indeterminado e atuação em todo o seu território.

Regida por seu estatuto social, pela Lei nº 6404/76 (Lei das S/A), e pela Lei nº 13.303/16 (Lei de Responsabilidade das Estatais), detém a concessão com exclusividade para

os serviços de distribuição e comercialização de gás natural canalizado em todo o território do Estado do Maranhão.

A Empresa possui como acionistas o Estado do Maranhão, com 25,5% do capital total, a Gaspetro - Petrobras Gás S/A, com 23,5% do capital total, e a Termogás S/A com 51% do capital total. A empresa foi instituída na forma de Sociedade Anônima, sendo administrada por órgãos limitados em suas alçadas. Nesse sentido temos o Conselho de Administração formado por 05 membros, o Conselho Fiscal formado por 03 membros, e a Diretoria Executiva formada por 03 membros.

A GASMAR tem como principal cliente o grupo de empresas que formam o complexo termoeletrico do Parnaíba, no interior do Estado. Hoje atua unicamente no seguimento de distribuição de gás natural para geração de energia elétrica (segmento termoeletrico). Entretanto, tem desenvolvido estudos preliminares para atuar em outros segmentos em um futuro próximo.

Mesmo tendo iniciado suas operações comerciais em 2013, a companhia em 2016 atingiu recordes de distribuição no Nordeste, cerca de 7,5 milhões de m³/dia. Chegando a atingir a marca de maior Distribuidora de Gás Norte-Nordeste. A companhia hoje tem 21 funcionários e, no geral, 48 colaboradores diretos e indiretos.

Visão

Agregar ao mercado da GASMAR até 2019, os segmentos de consumo industrial e veicular, mantendo-se líder na movimentação de gás no setor termoeletrico nas regiões Norte e Nordeste.

Missão

Distribuir gás natural no Estado do Maranhão dentro de elevados padrões de qualidade, segurança, rentabilidade e responsabilidade sócio ambiental, realizando a operação e manutenção em dutos de distribuição, agregando valor aos clientes, acionistas, colaboradores e à sociedade em geral.

Valores

Segurança;

Responsabilidade Social e Ambiental;

Ética e transparência;

Valorização e desenvolvimento das pessoas;

Qualidade no atendimento aos clientes;
Compromisso com resultados;
Criatividade e melhoria contínua.

2. Descrição e análise de função

A descrição e análise de função é uma ferramenta imprescindível para a área de Gestão de Pessoas, principalmente por conter informações que geram e servem de subsídio para os diversos subsistemas da gestão das pessoas. É um documento formal, com detalhamento sobre o que o cargo exige em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa ser desempenho de forma eficaz. Os processos que necessitam das informações que nela constam, são o recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento de pessoas, planejamento de cargos e salários, avaliação de desempenho e segurança no trabalho.

2.1. Metodologia para mapear e alinhar competências

a) OBJETIVO

Identificar e formalizar as atribuições, deveres, responsabilidades e requisitos inerentes aos cargos constituídos pela companhia.

b) APLICAÇÃO

Todos os cargos constituídos pelo Conselho de Administração da companhia.

c) RESPONSABILIDADE

Do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP):

Emissão das descrições de função;

Controle e atualização das descrições de função

Da Gerência Administrativa e Financeira (GERAF):

Aprovação e gestão das descrições de função.

d) DEFINIÇÕES

- 1) **Tarefas:** obra ou porção de trabalho que se deve acabar num determinado prazo (dicionário Aurélio).

- 2) **Função:** conjunto de tarefas exercida de maneira sistemática por um indivíduo, que sem ocupar o cargo desempenha tal função. (Moraes, 2010)
- 3) **Cargo:** é um conjunto de funções (Moraes, 2010).
- 4) **Análise de cargo:** estudo que se faz para reunir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas ao ocupante. Estuda e determina os requisitos qualitativos para desempenhar a função. (Moraes, 2010)

e) DETALHAMENTO

Como referimos já, a descrição de função é um documento base para a Gestão de Pessoas, pois subsidia diversos subsistemas como o Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Avaliação de Desempenho, entre outros.

Para a realização de uma descrição de função fidedigna é necessário realizar um levantamento minucioso das atividades diárias, sua relação com as demais áreas da empresa e impacto junto ao negócio.

a) Levantamento das informações

Para a coleta de informações o instrumento utilizado será a entrevista e quando necessário a observação.

A entrevista permite tanto ao entrevistador quanto entrevistado a oportunidade de avaliar o cargo de forma sistemática buscando o aperfeiçoamento da estrutura organizacional.

Na estrutura da entrevista é necessário analisar o cargo em relação às seguintes responsabilidades e informações: desafios e complexidade, tarefas (diárias e eventuais), objetivos, responsabilidades por supervisão e controle, responsabilidades por gerência de pessoas, relacionamentos internos e externos, equipamentos e ferramentas de trabalho utilizados e competências técnicas e comportamentais.

O entrevistador solicita ao entrevistado uma descrição detalhada do seu dia-a-dia na companhia visando contemplar as informações citadas. Caso o entrevistador fique em dúvida sobre as informações prestadas será necessário realizar a observação in loco do colaborador.

Após realizar a entrevista com o ocupante da função, a etapa seguinte é, em conjunto com o gestor, analisar os requisitos necessários para o exercício da função. Assim, no formulário de descrição e análise de função constam os seguintes tópicos: experiência exigida,

grau de instrução, competências técnicas, competências comportamentais, valores, resultados esperados e identificação das pessoas e patrimônio que estão sob sua responsabilidade.

As competências técnicas e competências comportamentais, estão classificadas em três diferentes níveis: I (júnior), II (pleno) e o III (sênior). Cada classificação representa um grau de responsabilidade diferente, conforme especificado no quadro 01.

Quadro 1 Classificação das funções

Classificação	Definição	Responsabilidades
I	Júnior	Funções de procedimentos simples ou que não exigem profundo conhecimento em um ramo de atuação
II	Pleno	Atividades específicas, que exigem profundo conhecimento. Toma decisões endossadas por um superior.
III	Sênior	Toma decisões. Age de forma autônoma, com base no conhecimento e experiências adquiridos ao longo da carreira. Gere pessoas e projetos.

Fonte: Pozzebom (2017)

O gestor deverá detalhar os comportamentos técnicos e comportamentais necessários para cada função, de acordo com a responsabilidade e complexidade, segundo cada nível I, II e III.

Ao definir as competências técnicas necessárias para cada função, o gestor classifica o nível de conhecimento compatível e correlaciona-o com o grau de responsabilidade I, II e III, utilizando para isso uma escala de conhecimento técnico, cuja pontuação varia entre 0 e 5, graduando o nível de conhecimento, de acordo com a quadro 02.

Quadro 2 Escala de competências técnicas

Escala de Competência Técnica por Função			
Competências Identificadas	Técnicas	Faixa	
		I	II III
Nível da Escala de Competência Técnica			
0	Não tem conhecimento (0%): desconhece o assunto.		
1	Domina 20% do assunto: conhecimento elementar, conhece de maneira primária, pouco embasamento do assunto.		
2	Domina 40% do assunto: principiante, capaz de entender os tópicos e suas implicações.		
3	Domina 60% do assunto: praticante orientado, compreensão do assunto, mas precisa de orientação e supervisão.		

4	Domina 80% do assunto: conhecimento avançado, fornece diretrizes para a implantação dos métodos, técnicas, sistemas, ferramentas e soluções.
5	Domina 100% do assunto: é expert/multiplicador, compreende o assunto e é capaz de fornecer orientações e aconselhamento para outros.

Fonte: adaptado de Leme (2012)

Ao definir as competências comportamentais necessárias para cada função, o gestor classifica o nível de conhecimento compatível e correlaciona-o com o grau de responsabilidade I, II e III, utilizando para isso uma escala comportamental, cuja pontuação varia entre 0 e 5, graduando o nível de conhecimento de acordo com a quadro nº 03.

Quadro 3 Escala de Competências Comportamentais

Escala de Competência Comportamental Função e Valores			
Competências Comportamentais Identificadas	Nível da escala		
	I	II	III
Nível da Escala de Competência Comportamental			
0	Não apresenta o comportamento (0%): nunca		
1	Nem sempre apresenta o comportamento (20%): raramente		
2	Algumas vezes apresenta o comportamento (40%): de vez em quando		
3	Em um curto espaço de tempo, apresenta o comportamento (60%): quase sempre		
4	Em uma frequência maior apresenta o comportamento (80%): muitas vezes		
5	Todas as vezes apresenta o comportamento (100%): sempre		

Fonte: adaptado de Leme (2012)

E para a perspectiva resultado é necessário seguir as seguintes etapas:

1. Mapear a perspectiva resultado. O gestor e sua equipe definem os indicadores de resultados analisando os objetivos organizacionais e indicadores gerenciais.
2. Definir cada indicador com o respectivo peso e meta.

Quadro 4 - Escala dos Resultados

Escala dos Resultados	
Peso: Indica o grau de importância em sua relação com os objetivos organizacionais	
1	Leve
2	Intermediário
3	Crítico
NÍVEL DA ESCALA DE RESULTADOS	
Definições	Níveis
Atingiu 1% a 39,99% da meta	1
Atingiu 40% a 59,99% da meta	2
Atingiu 60% a 79,99% da meta	3
Atingiu 80% a 99,99% da meta	4
Atingiu 100% ou acima de 100% da meta	5

Fonte: adaptado Leme (2008)

Em situações em que houver a criação de um cargo novo na estrutura da empresa o entrevistador realizará a entrevista com o gestor responsável e buscará referências similares no mercado para o detalhamento das informações. Após seis meses de contratação recomenda-se realizar uma atualização das funções com o ocupante do cargo para verificação da conformidade das informações.

Foram elaboradas as descrições e análise das funções da GASMAR (apêndice 01 – descrição e análise de função), contendo as tarefas diárias e eventuais, o objetivo, as competências técnicas e comportamentais divididas por níveis de complexidade e peso.

a) Atualização das informações

Será necessário a atualização das informações sempre que:

For necessária a criação de novas funções;

Houver alteração significativa no conteúdo das funções, requisitos, competências (técnicas e comportamentais) e metas previstas para o cargo;

For necessária a ampliação ou redução das funções executadas.

Para a atualização utiliza-se o mesmo procedimento realizado para o levantamento das informações apresentadas no item anterior.

b) Dicionário de Competências Técnicas e Competências Comportamentais

Foi elaborado um dicionário de competências técnicas e um de competências comportamentais, definindo a competência e atribuindo uma descrição da referida competência.

Em seguida foram delimitados os indicadores para poder mensurar o desempenho do funcionário. (apêndice 02 – Dicionário técnico e comportamental)

3.Procedimento de Avaliação de Desempenho por Competências

OBJETIVO

O objetivo deste procedimento consiste em implementar o modelo de avaliação de desempenho por competências e informar os funcionários, seus superiores imediatos e dirigentes quanto a conceitos, procedimentos e orientações inerentes à implementação do referido processo. Procura-se auxiliar no entendimento dos procedimentos e das rotinas necessárias à realização da gestão de desempenho por competências, uniformizando conceitos e criando alicerces sólidos de forma sistemática e criteriosa.

A Avaliação de Desempenho por Competências tem como finalidade:

- . Verificar o atendimento de metas institucionais e setoriais definidas anualmente;
- . Reforçar os pontos fortes de cada colaborador, reconhecendo suas contribuições, bem como identificar os gaps (lacunas) para que sejam resolvidos e superados;
- . Subsidiar o desenvolvimento de programas de capacitação, por meio de identificação de necessidades de aprendizagem, visando ampliar a qualificação do funcionário.

O processo de avaliação de desempenho por competências atua como elemento integrador das práticas de gestão de pessoas, uma vez que seus resultados podem ser utilizados para a melhoria das diversas ferramentas de gestão de pessoas, tais como: fomentar o redesenho de programas de capacitação, aferir pontuação para efeito de pagamento de gratificação de desempenho, identificar demandas de melhorias de processos, fluxos e condições de trabalhos entre outros

RESPONSABILIDADE

a) Do departamento de Gestão de Pessoas:

Responsável pela execução e acompanhamento da Avaliação de Desempenho por Competências, controlando o cumprimento das normas e procedimentos internos.

b) Gerência Administrativa Financeira (GERAF):

Responsável pelo recebimento da solicitação e encaminhamento para demais providências.

c) Da Diretoria Administrativa e Financeira (DAF):

Aprovação e validação do período e documentos próprios da Avaliação de Desempenho por Competências.

DEFINIÇÕES

- A. **Avaliação de desempenho por competências:** Avaliar é apreciar, estimar, fazer ideia de, ajuizar, criticar ou julgar. Desempenho é o comportamento real do empregado em face de uma expectativa ou de um padrão de comportamento estabelecido pela organização. (Silveira, 2009)
- B. **Competência:** “Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”. (Scott B. Parry, 1996)
- C. **Comportamento:** é o conjunto das reações que se podem observar num indivíduo, estando este em seu ambiente e em dadas circunstâncias (dicionário Aurélio).
- D. **Competências técnicas:** são os conhecimentos técnicos que o profissional precisa ter para desempenhar a sua função. (Leme, 2006)
- E. **Competências comportamentais de cada função / ocupacionais:** são as competências comportamentais inerentes à função, que são o diferencial competitivo de cada empresa com impacto efetivo em seus resultados. (Leme, 2006)
- F. **Escalas técnicas e comportamentais:** são especificações dos graus que possibilitam a avaliação objetiva e impessoal do desempenho. (Leme, 2006)
- G. **Mapeamento de competências:** processo de identificação das competências técnicas e comportamentais, que são pré-requisitos para o alcance da estratégia da empresa. (Leme, 2006)
- H. **Peso:** indica o grau de importância dos processos em sua relação com os objetivos estratégicos, caracterizando a relevância de seu impacto nos resultados. (Leme, 2008)
- I. **Plano de Desenvolvimento Individual (PDI):** um processo constituído por um plano de ações que levarão o indivíduo de um estado atual para um estado desejado. (Marques, 2015)

- J. **Feedback:** processo de retroalimentação que se caracteriza pelo dar e receber informações sobre si e os outros, tem por objetivo, no contexto organizacional, aprimorar o comportamento e desempenho. (Leme, 2008)

DETALHAMENTO

A Avaliação de Desempenho por Competências é uma das etapas da Gestão de Desempenho, que oferece um banco de informações que possam vir a ser utilizadas pelo gestor para promover as intervenções necessárias para conduzir os funcionários a atingirem os resultados e objetivos alinhados ao planejamento estratégico.

a) Periodicidade

As Avaliações de Desempenho por Competências ocorrerão uma vez ao ano, entre os meses de setembro e outubro, conforme calendário disponibilizado pelo Departamento de Gestão de Pessoas.

b) O processo de avaliação de desempenho por competências

Etapa 1: Negociação dos Resultados

Com base nas descrições de funções constantes no Plano de Cargos e Salários da GASMAR, o gestor de cada área definirá o desempenho esperado para cada membro de sua equipe especificando as atividades, as competências técnicas (conforme dicionário de competência técnica – apêndice 02), comportamentais - função e valores (conforme dicionário de competências comportamentais – apêndice 02) e resultado esperado que serão medidas ao longo do período referido.

O gestor precisa reunir com a equipe, para esclarecer e informar quanto às competências técnicas, comportamentais e resultados necessários para que a área consiga atingir os objetivos organizacionais.

Etapa 2: Acompanhamento do Desempenho

O acompanhamento é operacionalizado através de reuniões periódicas entre o gestor e sua equipe, a fim de analisar a execução das atividades na etapa 1, com o propósito de monitorar o andamento dos trabalhos e resultados, parciais ou finais, obtidos.

Etapa 3: Formalização da Avaliação de Desempenho por Competências

A formalização da avaliação será feita através do formulário de Avaliação de Desempenho por Competências, composto pelas 03 (três) perspectivas: técnica, comportamental (função e valores) e resultado. Todos os participantes da avaliação serão treinados com vista ao uso correto dos formulários.

Figura 1-Formulário de Avaliação de Desempenho por Competências

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	
Nome do Avaliado:	
Função:	Data:
Nome do avaliador:	
Função:	Data:
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	
NÍVEL DA ESCALA DA COMPETÊNCIA TÉCNICA	
Definições	Níveis
Não tem conhecimento (0%): desconhece o assunto.	0
Domina 20% do assunto: conhecimento elementar, conhece de maneira primária, pouco embasamento do assunto.	1
Domina 40% do assunto: principiante, capaz de entender os tópicos e suas implicações.	2
Domina 60% do assunto: praticante orientado, compreensão do assunto, mas precisa de orientação e supervisão.	3
Domina 80% do assunto: conhecimento avançado, fornece diretrizes para a implantação dos métodos, técnicas, sistemas, ferramentas e soluções.	4
Domina 100% do assunto: é expert/multiplicador, compreende o assunto e é capaz de fornecer orientações e aconselhamento para outros.	5
Indicadores das competências técnicas	Níveis
REFERENTE AS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DA FUNÇÃO	
DE ACORDO COM OS INDICADORES QUE CONSTAM NO DICIONÁRIO TÉCNICO	
VALORES	
NÍVEL DA ESCALA DA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAIS	
Definições	Níveis
Não apresenta o comportamento (0%): nunca	0
Nem sempre apresenta o comportamento (20%): raramente	1

Algumas vezes apresenta o comportamento (40%): de vez em quando	2			
Em um curto espaço de tempo, apresenta o comportamento (60%): quase sempre	3			
Em uma frequência maior apresenta o comportamento (80%): muitas vezes	4			
Todas as vezes apresenta o comportamento (100%): sempre	5			
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL				
Indicadores Valores	Níveis			
DE ACORDO COM OS INDICADORES QUE CONSTAM NO DICIONÁRIO COMPORTAMENTAL				
Indicadores das competências comportamentais	Níveis			
REFERENTE AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DA FUNÇÃO				
DE ACORDO COM OS INDICADORES QUE CONSTAM NO DICIONÁRIO COMPORTAMENTAL				
PERSPECTIVA RESULTADOS				
Peso				
Indica o grau de importância em sua relação com os objetivos organizacionais				
1	Leve			
2	Intermediário			
3	Crítica			
NÍVEL DA ESCALA DE RESULTADOS				
Definições	Níveis			
Atingiu 1% a 39,99% da meta	1			
Atingiu 40% a 59,99% da meta	2			
Atingiu 60% a 79,99% da meta	3			
Atingiu 80% a 99,99% da meta	4			
Atingiu 100% ou acima de 100% da meta	5			
Descrição	Peso	Meta	Realizado	Pontuação
Observações				

Fonte: elaborada pela autora

Para construir a avaliação de desempenho por competências basta transformar o indicador em uma pergunta. Desta forma, o inventário comportamental função englobará todos os indicadores das competências relacionadas para a função, sem mencionar as competências.

Os formulários das avaliações de desempenho por competências serão disponibilizados pelo Departamento de Gestão de Pessoas na intranet e apresentam um nível de escala para mensurar as competências comportamentais e técnicas.

O modelo de avaliação de desempenho a ser implementado será de 180 graus, onde o funcionário e o gestor irão atribuir um valor para cada competência. Com base nos resultados será elaborado a Relatório da Tabulação da Avaliação de Desempenho por Competências (Apêndice 03), contendo a auto avaliação, a avaliação do gestor e a média das avaliações.

O período da avaliação será definido conforme cronograma interno de atividades da GASMAR preferencialmente no segundo semestre.

Etapa 4: Análise dos Dados e Resultados:

Após o término do período da avaliação e já em posse dos resultados inicia-se a análise dos dados. Para a perspectiva comportamental e técnica é necessário calcular para cada competência (técnica ou comportamental) o Nível de Competências do Colaborador (NCC).

Nesta avaliação cada indicador está representado em uma escala de 0 a 5, onde 5 é 100%, ou seja, o colaborador expressa muito bem o indicador e, o nível 0, que indica que o colaborador não possui nenhum indício daquele indicador.

Para calcular o NCC será utilizada a fórmula:

$$\text{NCC} = \frac{\text{Soma dos Pontos da Avaliação}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}}$$

Na perspectiva comportamental aplica-se a fórmula para todas as competências comportamentais consideradas na avaliação (definidas conforme a função) extraindo a nota referente à competência, tanto do avaliador, quanto do funcionário (auto avaliação).

Em seguida efetua-se o somatório do NCC de todas as competências comportamentais e retira-se a média aritmética, esse procedimento é realizado considerando-se a auto avaliação e a avaliação do gestor.

A nota final da perspectiva comportamental é extraída através da média ponderada dos resultados (competências comportamentais) da auto avaliação e do avaliador, com a ponderação de 65% para o avaliador e de 35% para a auto avaliação.

$$M = (a.P1 + b.P2) / (a + b)$$

M= média ponderada

a e b= peso atribuído

P1 e P2= notas da avaliação

Para encontrar a perspectiva técnica utiliza-se a mesma fórmula de cálculo usada na perspectiva comportamental.

Para a perspectiva resultado verifica-se o alcance da (s) meta (s) estipuladas e o peso de cada meta, aplicando-se a média ponderada para cada meta descrita, verificando-se o valor percentual ou valor realizado, aplicando-se posteriormente a escala de resultado para pontuação final de cada meta.

No Relatório da Tabulação das Avaliação de Desempenho por Competências calcula-se a média aritmética das competências técnicas, comportamentais (ocupacionais e valores) e resultado para cálculo do desempenho geral individual. O desempenho geral individual é calculado através da média aritmética das notas encontradas nas três perspectivas: comportamental, técnica e resultado.

Etapa 5: Feedback e Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

De posse do Relatório da Tabulação da Avaliação de Desempenho por Competências o gestor realizará uma reunião de feedback, onde apresentará os níveis de atingimento das competências técnicas e comportamentais. Todos os gestores serão treinados para fornecerem um correto feedback às suas equipes.

Também, como resultado da Avaliação, será possível concluir se o funcionário apresenta gaps (lacunas) ficando aquém dos objetivos ou metas definidas, se teve um desempenho conforme o esperado ou, se teve um desempenho acima do esperado.

Baseado nos resultados das avaliações cada funcionário terá um Plano de Desenvolvimento Individual, visando promover o fortalecimento das competências já existentes e/ou desenvolver as que foram identificadas como não detidas pelos funcionários e que dão origem aos gaps identificados, através de treinamentos e ações diversas.

Após definido os treinamentos e ações para o PDI de cada colaborador, o gestor definirá a ordem de prioridade das atividades previstas ao longo do período e a DGP acompanhará e

apoiará a realização das mesmas. Trimestralmente reuniões serão realizadas entre os gestores e cada membro da sua equipe para avaliar os avanços dos objetivos traçados no PDI.

Figura 2 - Plano de Desenvolvimento Individual

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL				
Nome do funcionário:				
Função:				Data:
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS				
ITENS AVALIADOS				MÉDIA
ELENCAR AS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS À FUNÇÃO				
NÍVEL DE COMPETÊNCIA TÉCNICA				0,0
Nível de Segurança				
Nível de Responsabilidade Social e Ambiental				
Nível de Ética e Transparência				
Nível de Valorização e Desenvolvimento de Pessoas				
Nível de Compromisso com Resultados				
Nível de Criatividade e Melhoria Contínua				
NÍVEL DE COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL VALORES				0,0
ELENCAR AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS REFERENTE À FUNÇÃO				
NÍVEL DE COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO				0,0
ELENCAR OS RESULTADOS REFERENTE AS METAS				
NÍVEL DE RESULTADO				
COEFICIENTE DE DESEMPENHO DO COLABORADOR (CDC)				0,0
RESULTADOS	AVALIAÇÃO	ANÁLISE	CONCEITO	AÇÃO
0 a 0,99	Abaixo 40%	Perfil do profissional não atende. Resultados e desempenho do profissional são insatisfatórios.	Inaceitável	1) Avaliar continuidade na organização.
1,0 a 1,9	41% a 59%	Resultados e desempenho do profissional de forma deficiente, necessitando de muitos cursos para desenvolvimento profissional	Insuficiente	1) Avaliar continuidade na organização.

2,0 a 2,9	60% a 79%	Resultados e desempenho do profissional são razoavelmente satisfatórios, com algumas necessidades de capacitação, aperfeiçoamento e/ou desenvolvimento.	Regular	1) Participar de uma série de treinamentos de aperfeiçoamento 2) Reavaliar após 06 meses.
3,0 a 3,9	80% a 99%	Resultados e desempenho do profissional são satisfatórios, com necessidade de capacitação, aperfeiçoamento e/ou desenvolvimento localizados	Bom	1) Participar de treinamentos nos comportamentos identificados como pontos de melhoria.
4,0 a 4,9	100%	Resultados e desempenho do profissional atendem plenamente. Promover alguns treinamentos na busca da melhoria contínua. Merecedor de reconhecimento pelo resultado atingido	Preciso	1) Merecedor de reconhecimento 2) Participação de treinamentos na busca de melhoria contínua.
5	Acima 100%	Profissional com resultados e desempenho destacados na organização, o que lhe possibilita ser referencial de excelência. Foco no autodesenvolvimento para sua melhoria contínua.	Supera	1) Merecedor de reconhecimento com DESTAQUE 2) Participação de treinamentos na busca de melhoria contínua.
PARECER FINAL				
<p>() Participar de treinamentos e reavaliar após 06 meses</p> <p>() Participar de treinamentos</p> <p>() Reconhecimento pelo desempenho atingido _____</p> <p>() Reconhecimento com destaque do desempenho atingido _____</p> <p>() Outros : _____</p>				
Observações:				
Data da reunião de feedback:				Data da reunião de acompanhamento:
Data/Assinatura do Gestor da Área		Data/Assinatura do Avaliado		Data/Assinatura do Diretor

Fonte: elaborada pela autora

Diretrizes Gerais para a Avaliação

As diretrizes para a avaliação de desempenho são as seguintes:

- a) Os funcionários da instituição serão avaliados anualmente, exceto aqueles que possuírem na ocasião da avaliação menos de 3 (três) meses de empresa;

- b) O modelo a ser realizado de avaliação será de 180 graus, onde o funcionário e o gestor, irão atribuir notas para cada competência e atividade, devendo considerar a proporção 35% para a auto avaliação e 65% para a avaliação da chefia imediata.
- c) A avaliação será um processo contínuo e permanente de reflexão, sendo: democrático, ético, participativo, inclusivo, periódico e sistemático;
- d) Contemplará aspectos objetivos e subjetivos, permitindo a livre expressão e visão global contextualizada dos indivíduos;
- e) Os funcionários terão o conhecimento do processo de avaliação, quanto aos seus objetivos, indicadores e resultados;
- f) O processo de avaliação constitui-se, um elemento da cultura organizacional, sendo da responsabilidade dos gestores, empregados e do departamento de Gestão de Pessoas;
- g) O processo de avaliação objetiva a efetivação de mudanças e de motivação das pessoas, valorizando o potencial das equipes na busca da excelência do serviço e da instituição. Servirá de base, inclusive, para movimentações e em processos internos de seleção, quando houver mais de um candidato;
- h) Após a definição do PDI, as reuniões de acompanhamento serão realizadas trimestralmente pelo gestor/ funcionário responsável pela avaliação.

Responsabilidades – Departamento de Gestão de Pessoas

Comunicar claramente os objetivos e o processo de avaliação, treinando e subsidiando a atividade dos gestores neste processo. Apresentar e divulgar o calendário da Avaliação de Desempenho por Competências;

Apoiar avaliados e avaliadores durante o processo da Avaliação de Desempenho por Competências, monitorizando a concretização do Plano de Desenvolvimento Individual;

Emitir os relatórios da Avaliação de Desempenho por Competências, comunicando aos gestores a existência de colaborador com déficit de desenvolvimento;

Atualizar sempre que necessário as ferramentas utilizadas;

Garantir a confidencialidade das informações emitidas nos relatórios individuais.

Responsabilidades - Avaliador (Gestor)

- Aprimorar habilidades relacionadas ao desenvolvimento de equipes, à negociação de conflitos, e à estímulo ao feedback;

- Definir as metas da sua equipe, de acordo com os objetivos organizacionais;
- Avaliar os membros da sua equipe;
- Comunicar claramente os objetivos e o processo de avaliação;
- Ser construtivo em face de qualquer crítica, ser imparcial, e abster-se de preconceitos e rótulos para não contaminar sua percepção em relação ao avaliado;
- Identificar fatos e resultados obtidos pelo avaliado ao longo do período, para validar sua avaliação;
- Garantir o cumprimento do calendário de avaliação;
- Assegurar o cumprimento do Plano de Desenvolvimento Individual de acordo com o proposto nesta norma;
- Garantir a confidencialidade no repasse de informações do resultado individual;
- Contribuir para a harmonização e o equilíbrio do sistema de avaliação, bem como o estímulo ao mérito;
- Ponderar as expectativas dos avaliados na identificação das respectivas necessidades de desenvolvimento/ treinamento;
- Recomendar para a direção indicação de promoção, de acordo com os resultados alcançados pelos funcionários e o orçamento de sua área;
- Garantir a confidencialidade das informações emitidas nos relatórios individuais.

Responsabilidades – Avaliados

- Conhecer os critérios estabelecidos para o processo avaliativo;
- Realizar a auto avaliação, aplicando as regras estabelecidas, bem como sugerindo melhorias sobre o processo e instrumentos, quando for o caso;
- Participar na entrevista de feedback;
- Comprometer-se com o cumprimento do Plano de Desenvolvimento Individual;
- A confidencialidade dos seus resultados emitidos nas avaliações.

2.2 Aplicação das Avaliações de Desempenho por Competências

Para realizar a aplicação das avaliações de desempenho por competências, são realizados treinamentos com gestores e funcionários, onde estes são sensibilizados para a importância da avaliação de desempenho, demonstrando que a mesma é um instrumento que mensura o desempenho do profissional, relacionando-o com as competências ideais para o desempenho de sua função e para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Destaca-se a finalidade de reforçar os pontos fortes de cada colaborador, reconhecendo suas contribuições, bem como identificar gaps (lacunas) com vista à sua superação. O foco será, por isso, subsidiar o desenvolvimento de programas de capacitação, por meio de identificação de necessidades de aprendizagem, visando ampliar a qualificação do funcionário.

É explicado no treinamento que o modelo de avaliação de desempenho por competências a ser utilizado é o modelo de avaliação de 180°, onde o funcionário irá realizar a sua auto avaliação, cabendo ao gestor avaliar todos os integrantes de sua equipe, e que na tabulação irá ser considerado a proporção do peso de 35% para a auto avaliação e 65% para a avaliação da chefia imediata.

Foram avaliados os 16 funcionários da empresa GASMAR que ocupam as seguintes funções: assessora administrativa, assessor de TI, assessora contábil, assessora da diretoria, coordenador administrativo e financeiro, coordenador contábil, coordenador de engenharia, coordenador de operações, coordenador de Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde - QSMS, coordenador jurídico, gerente administrativo financeiro, gerente contábil, gerente de engenharia, gerente de operações e manutenção, secretária geral e supervisor de compras e licitações.

2.3. Tabulação das Avaliações de Desempenho por Competências

Nos formulários das avaliações de desempenho por competência, constam as perspectivas técnica, comportamental e resultados. Nas perspectivas técnica e comportamental adotamos o modelo de avaliação 180°, tendo-se realizado 16 autos avaliações e 16 avaliações por parte dos gestores. Na perspectiva resultados, a informação utilizada foi extraída dos relatórios da empresa Gasmar, das diferentes áreas funcionais. No ano de 2016, tiveram algumas áreas da empresa que não tiveram os indicadores de resultados mensurados, e por isso, e no formulário de avaliação de desempenho por competência, foram sinalizados com a expressão não aplica (N/A).

Para as perspectivas técnica e comportamental foram definidos indicadores de desempenho, para os quais era solicitada a atribuição de uma nota, de acordo com as escalas técnica e comportamental (quadros nos 02 e 03), onde as pontuações variam numa escala de 0 a 5, onde 5 equivale a 100%, ou seja, o colaborador expressa muito bem o indicador avaliado e, o nível 0, onde 0 equivale a 0%, ou seja, que o colaborador não expressa bem o indicador avaliado.

Para cada perspectiva, técnica ou comportamental, foram definidas as competências e seus respectivos indicadores de desempenho, sendo atribuído a cada indicador uma nota, tanto na auto avaliação, como na avaliação do gestor. No final é feita a soma de todos os valores de cada indicador, dividindo-se pela quantidade de indicadores da competência, chegando-se a uma média por competência.

A nota final de cada perspectiva, técnica e comportamental, é extraída através da média ponderada dos resultados da auto avaliação e avaliação do gestor, com a ponderação de 65% para o gestor e 35% para a auto avaliação, obtendo-se uma média geral da perspectiva técnica e outra média geral da perspectiva comportamental.

Quanto a perspectiva resultados, foi verificado o alcance da (s) meta (s) estipuladas e o peso de cada meta, aplicando-se a média ponderada para cada meta descrita, verificando-se o valor percentual ou valor realizado, aplicando-se posteriormente a escala de resultado para pontuação final de cada meta.

O Nível de Competência do Colaborador (NCC), será então, a média das perspectivas técnica, comportamental (valores e competência por função) e resultados, gerando uma média geral de desempenho de cada funcionário.

Após a tabulação de todos os formulários das avaliações de desempenho por competências, procede-se à comparação com a classificação (I, II e III) de acordo com os níveis elencados nas descrições de função. Adotamos a sinalização a verde para as competências que estavam na média ou acima da média esperada e a vermelho as pontuações que estavam abaixo da pontuação esperada (apêndice 03 – tabulação das avaliações de desempenho).

2.4. Relatório Sintético da Avaliação de Desempenho por Competências

a) Síntese das perspectivas por função

Foram tabuladas as repostas das 16 auto-avaliações e 16 avaliações do gestores por funcionário, e os resultados a seguir, são as médias por perspectivas e por funcionário.

Observação: os nomes e funções dos avaliados foram retirados, para mantermos o sigilo, conforme acordamos com a empresa Gasmar (anexo – Termo de Consentimento)

Quadro 05 – Perspectivas Técnica e Comportamental por função

PERSPECTIVAS	Funcionário 01	Funcionário 02	Funcionário 03	Funcionário 04	Funcionário 05	Funcionário 06	Funcionário 07	Funcionário 08	Funcionário 09	Funcionário 10	Funcionário 11	Funcionário 12	Funcionário 13	Funcionário 14	Funcionário 15	Funcionário 16	Média
Perspectiva Técnica	4,1	2,7	3,1	3,6	2,8	4,2	3,5	3,2	4,8	4,7	4,1	4,3	4,4	4,1	4,2	3,7	3,8
Perspectiva Valores	4,4	3,9	3,7	4,4	4,0	3,9	4,7	4,4	5,0	4,8	4,6	4,1	4,8	4,9	4,8	4,4	4,4
Perspectiva Comportamental	3,8	3,7	3,6	4,0	3,5	4,1	4,3	3,7	4,9	4,9	4,7	4,2	4,8	4,5	4,7	4,0	4,2
NCC Nível de Competência Colaborador	4,2	3,4	3,4	4,0	3,3	4,1	4,2	3,8	4,7	4,8	4,4	4,4	4,8	4,6	4,5	3,9	4,2

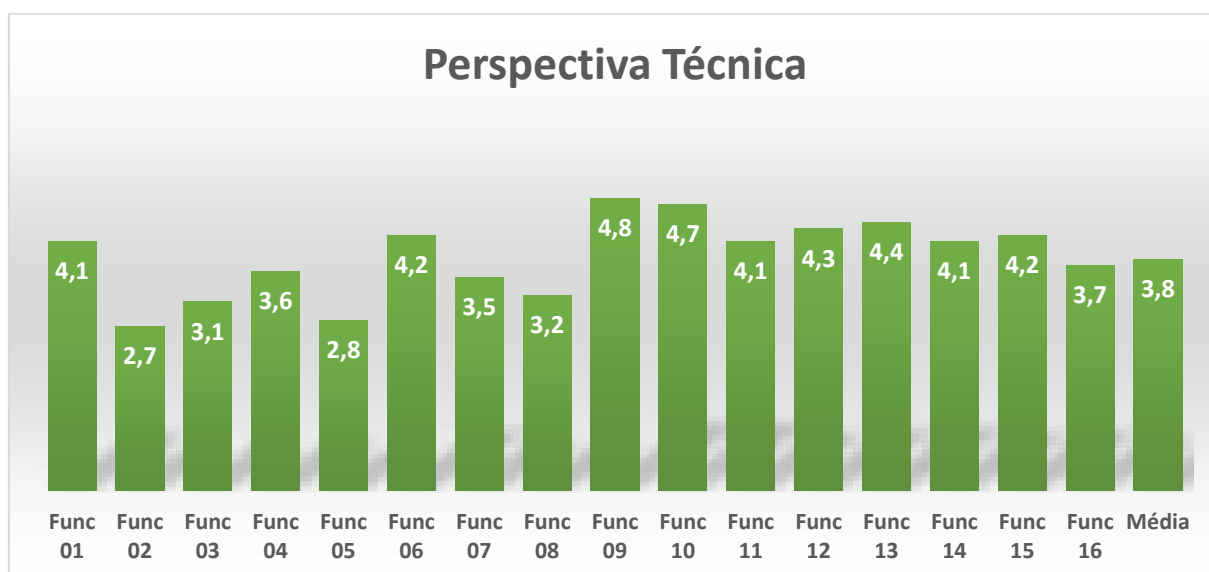
Fonte: extraído do resultado das avaliações de desempenho por competências da GASMAR.

Apresentamos no quadro abaixo os diferentes escalões definidos para os resultados e respectivas definições.

Quadro 5 – Resultados X Conceitos

RESULTADOS	CONCEITO	DEFINIÇÃO
0,0 a 0,9	Inaceitável	Perfil do profissional não atende. Resultados e desempenho do profissional são insatisfatórios.
1,0 a 1,9	Insuficiente	Resultados e desempenho do profissional deficientes, necessitando de muitos cursos para desenvolvimento profissional.
2,0 a 2,9	Regular	Resultados e desempenho do profissional são razoavelmente satisfatórios, com algumas necessidades de capacitação, aperfeiçoamento e/ou desenvolvimento.
3,0 a 3,9	Bom	Resultados e desempenho do profissional são satisfatórios, com necessidade de capacitação, aperfeiçoamento e/ou desenvolvimento localizados
4,0 a 4,9	Preciso	Resultados e desempenho do profissional atendem plenamente. Promover alguns treinamentos na busca da melhoria contínua. Merecedor de reconhecimento pelo resultado atingido
5,0	Supera	Profissional com resultados e desempenho destacados na organização, o que lhe possibilita ser referencial de excelência. Foco no autodesenvolvimento para sua melhoria contínua.

Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 1 – Perspectiva Técnica por Função

Fonte: extraído da avaliação de desempenho por competências da GASMAR.

Em relação à Perspectiva Técnica, foram identificados nove funcionários que obtiveram o nível ótimo, cinco funcionários com nível bom e dois funcionários com nível regular, (func. com numeração 02 e 05), sendo essencial para estes últimos, o desenvolvimento das competências técnicas inerentes à função, para que consigam atingir a entrega mais adequada aos padrões exigidos pelas empresas.

Identificamos que 44% dos funcionários encontram-se abaixo da média geral (3,8), (func. com as numerações 02, 03, 04, 06, 07 e 16), sendo para estes recomendável a elaboração de um programa de desenvolvimento individual, que contemple cursos de qualificação técnica nas competências inerentes à função.

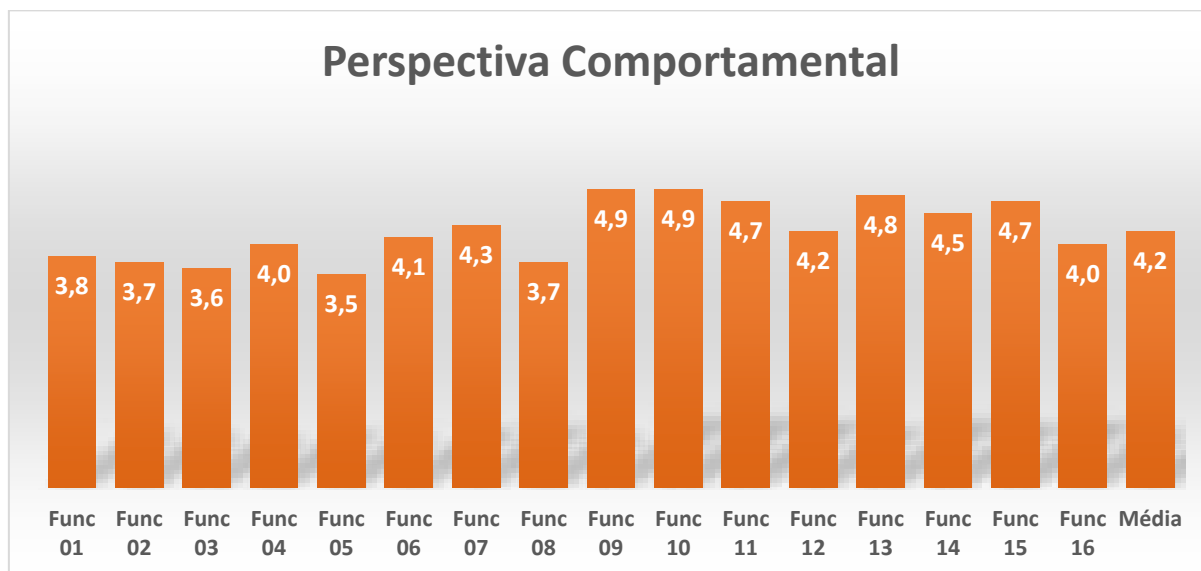
Gráfico 2 – Perspectiva Valores por Função



Fonte: extraído da avaliação de desempenho por competências da GASMAR.

Em relação a Perspectiva Valores, destaca-se o resultado de um funcionário que apresenta o conceito supera, o que o torna num referencial de excelência nesta perspectiva para os restantes funcionários. Verificamos ainda que doze funcionários apresentam comportamentos precisos e três comportamentos bons.

Ainda que os funcionários tenham alcançado os conceitos supera, preciso e bom, verificamos que a média geral nessa perspectiva de valores foi de 4,4, aferindo-se que alguns funcionários estão trabalhando com índices abaixo da média geral. São exemplos disso, os funcionários com a numeração 02, 03, 05, 06 e 12 sendo, para estes, importante desenvolver ações específicas para conscientizar a melhoria nos indicadores que apresentaram pontuação abaixo da média desta perspectiva.

Gráfico 3 – Perspectiva Comportamental por Função

Fonte: extraído da avaliação de desempenho por competências da GASMAR.

Quanto a Perspectiva Comportamental de acordo com a função, os funcionários obtiveram resultados entre os níveis bom e preciso. Porém, tendo sido os resultados satisfatórios, identificamos que 50% dos funcionários (func. com as numerações 01, 02, 03, 04, 05, 06, 08 e 16) estão abaixo da média geral que foi de 4,2. Recomenda-se para estes a participação em cursos de qualificação nas competências comportamentais que apresentaram pontuações abaixo da média, de acordo com as competências inerentes à função que exercem.

Gráfico 4 - Nível de Competência do Colaborador

Fonte: extraído da avaliação de desempenho por competências da GASMAR.

Em relação ao Nível de Competência do Colaborador - NCC, que representa o resultado geral de todas as perspectivas técnicas, comportamentais e resultados, a média geral foi de 4,2.

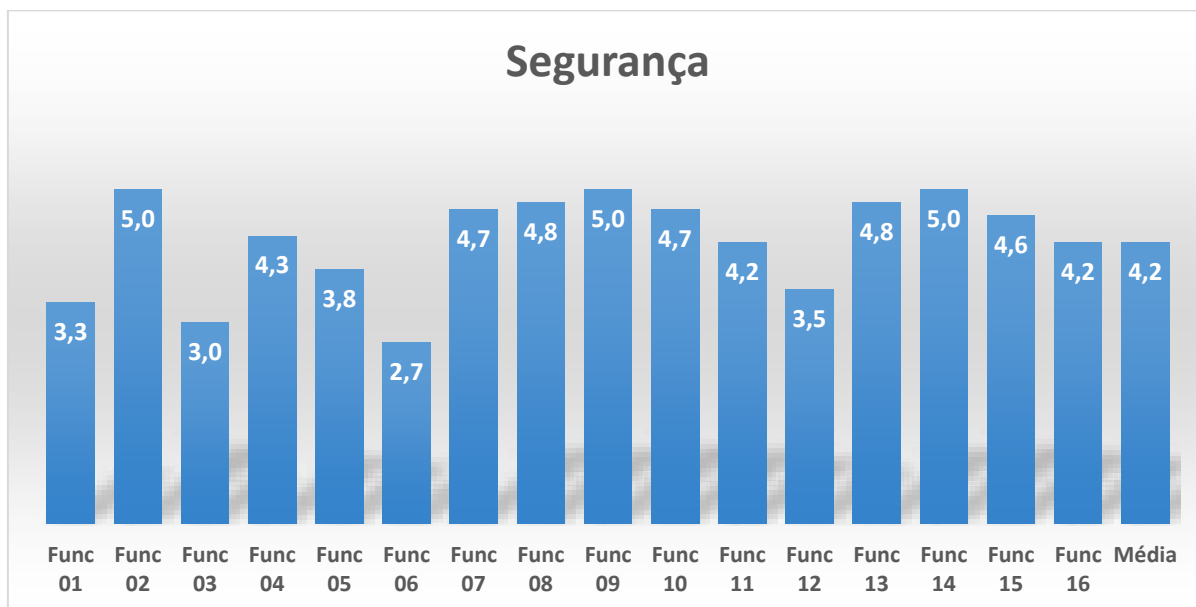
Foram identificados nove funcionários que apresentaram o desempenho igual ou superior à média geral (func. com as numerações 01, 07, 09, 10, 11, 12, 13, 14 e 15) e sete funcionários abaixo da média (func. com as numerações 02, 03, 04, 05, 06, 08 e 16). Como sugestões de ação, proponhamos a avaliação das competências de cada funcionário que estão abaixo média e, a definição de um plano de desenvolvimento individual, na busca de melhoria dos seus resultados.

b) Síntese dos valores por função

Quadro 6 - Perspectiva Valores por função

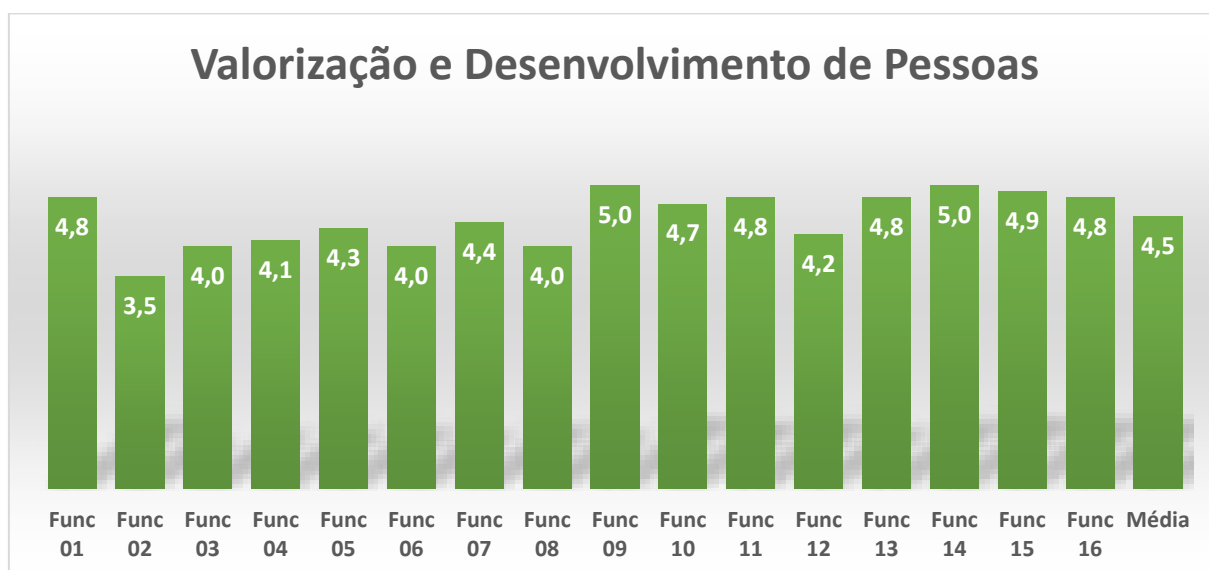
Valores	Funcionário 01	Funcionário 02	Funcionário 03	Funcionário 04	Funcionário 05	Funcionário 06	Funcionário 07	Funcionário 08	Funcionário 09	Funcionário 10	Funcionário 11	Funcionário 12	Funcionário 13	Funcionário 14	Funcionário 15	Funcionário 16	Média
Perspectiva Valores	4,4	3,9	3,7	4,4	4,0	3,9	4,7	4,4	5,0	4,8	4,6	4,1	4,8	4,9	4,8	4,4	4,4
Segurança	3,3	5,0	3,0	4,3	3,8	2,7	4,7	4,8	5,0	4,7	4,2	3,5	4,8	5,0	4,6	4,2	4,2
Responsabilidade Social e Ambiental	4,8	4,8	5,0	4,8	4,5	4,5	5,0	4,8	5,0	5,0	4,5	3,8	5,0	5,0	4,8	4,8	4,8
Ética e Transparência	4,9	4,7	3,9	4,6	4,6	4,6	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,8	5,0	5,0	4,9	4,5	4,8
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	4,8	3,5	4,0	4,1	4,3	4,0	4,4	4,0	5,0	4,7	4,8	4,2	4,8	5,0	4,9	4,8	4,5
Compromisso com Resultados	4,1	3,3	2,9	4,0	3,6	3,9	4,7	4,2	5,0	5,0	4,7	4,2	4,6	4,6	4,9	4,0	4,2
Criatividade e Melhoria contínua	4,3	3,0	3,1	4,1	2,7	3,5	4,8	3,4	5,0	4,7	4,7	4,1	4,5	4,6	4,6	4,2	4,1

Fonte: extraído das avaliações de desempenho por competência da GASMAR.

Gráfico 5 – Competência Segurança por Função

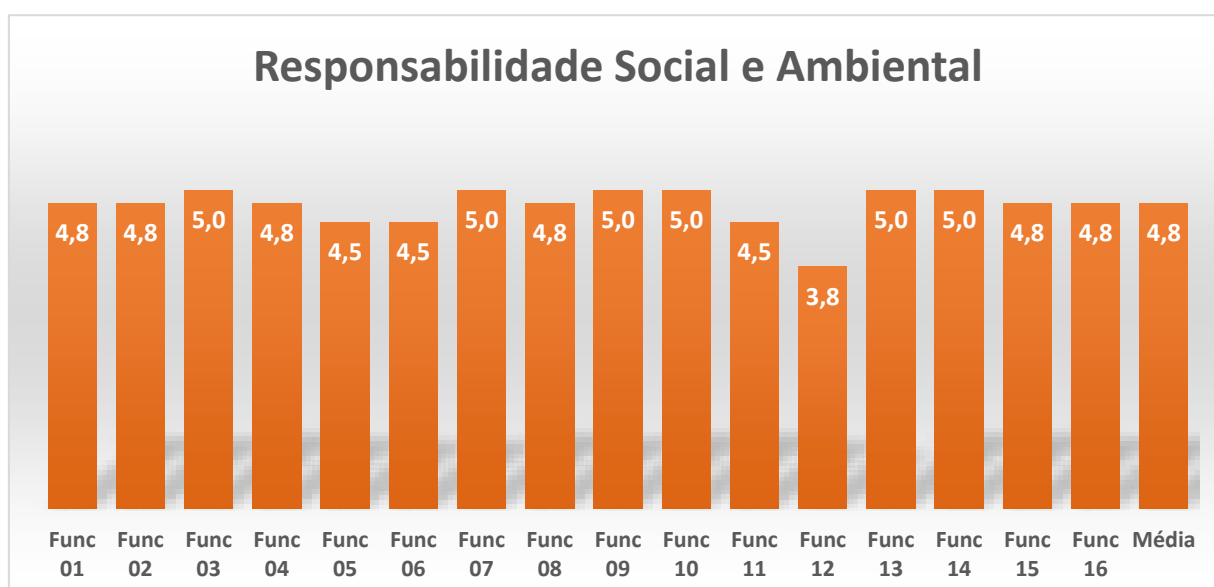
Fonte: extraído da avaliação de desempenho por competências da GASMAR.

Em relação a competência segurança, verificamos que três funcionários se destacam positivamente (func. com as numerações 02, 09 e 14) servindo de exemplo para os demais colegas. Por oposição ao desempenho dos três funcionários referidos, destaca-se a necessidade de desenvolvimento desta competência para o funcionário com a numeração 03 que apresenta um valor muito abaixo da média, situando-se no nível regular. É evidente ainda a necessidade de intervenção ao nível do aperfeiçoamento dos funcionários com as numerações 01, 03, 06 e 12 por se situarem abaixo da média geral nessa competência. Como sugestões de melhoria proponhamos a participação em palestras, a visualização de vídeos demonstrativos sobre os vários aspetos ligados à segurança e participação em cursos de segurança.

Gráfico 6– Competência Valorização e Desenvolvimento de Pessoas por Função

Fonte: extraído da avaliação de desempenho por competências da GASMAR.

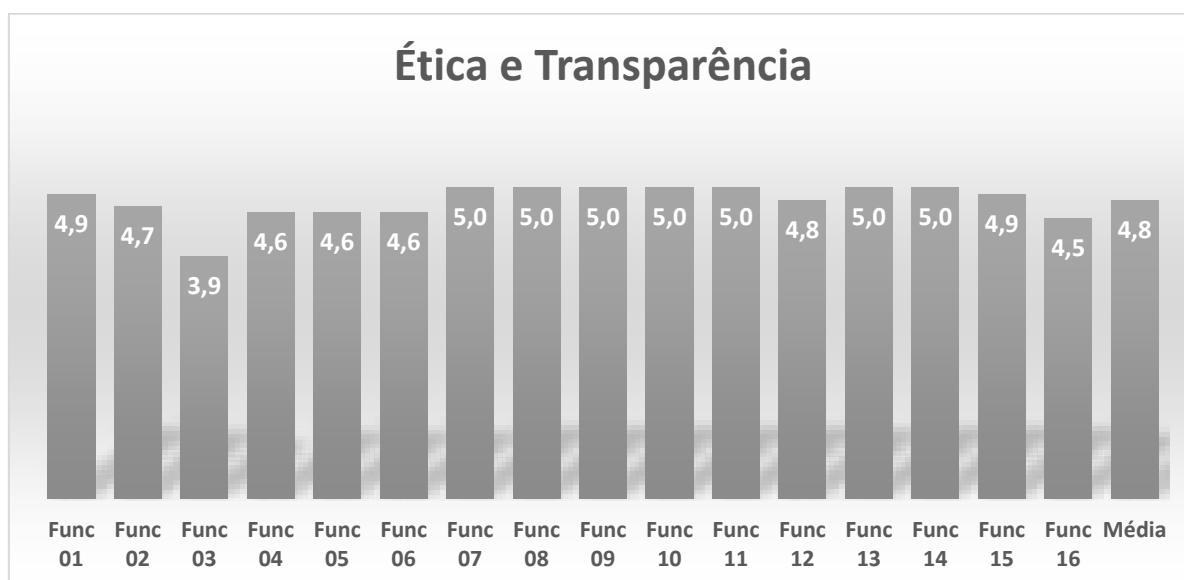
Quanto a valorização e desenvolvimento de pessoas, tem destaque os funcionários com a numeração 09 e 14 obtiveram a classificação de supera. Para esta competência a média geral situou-se nos 4,5, verificando-se que 50% dos funcionários ficaram abaixo da média geral (func. com as numerações 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08 e 12). Como sugestão apontávamos para uma sensibilização dos funcionários sobre a importância deste valor para a empresa, demonstrando e disseminando as boas práticas de valorização e desenvolvimento de pessoas levados a cabo pelos funcionários que apresentaram pontuação de destaque.

Gráfico 7 – Competência Responsabilidade Social e Ambiental por Função

Fonte: extraído da avaliação de desempenho por competências da GASMAR.

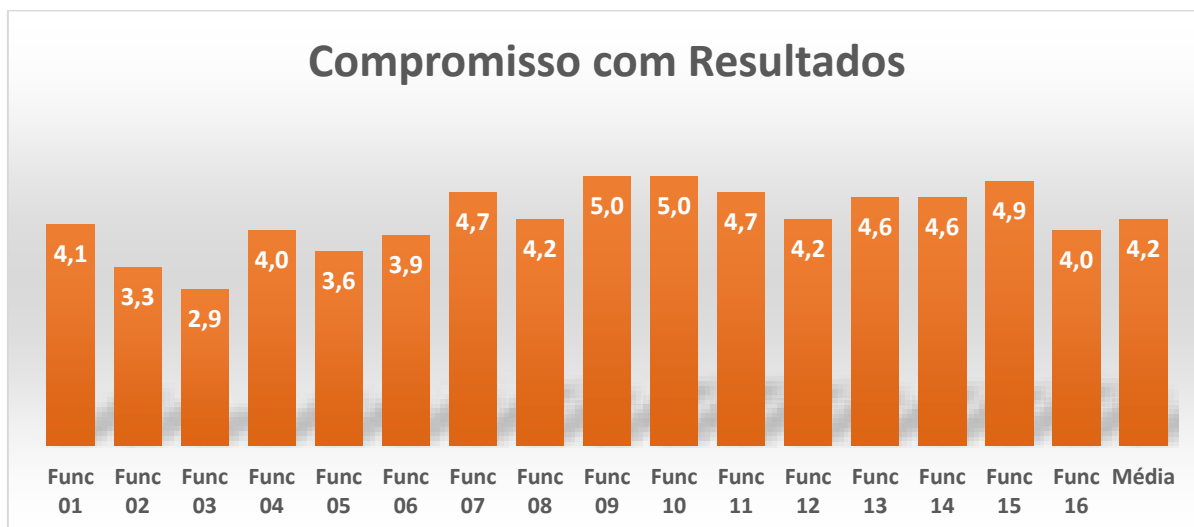
Quanto à competência Responsabilidade Social e Ambiental por função evidencia-se que seis funcionários com as numerações 03, 07, 09, 10, 13 e 14 estão superando a expectativa referente a responsabilidade social e ambiental e que quatro funcionários se situam abaixo da média geral, 4,8 (func. com as numerações 05, 06, 11 e 12). Seria aqui recomendável trabalhar a sensibilização com práticas em favor da sociedade e do meio ambiente.

Gráfico 8 – Competências Ética e Transparência por Função



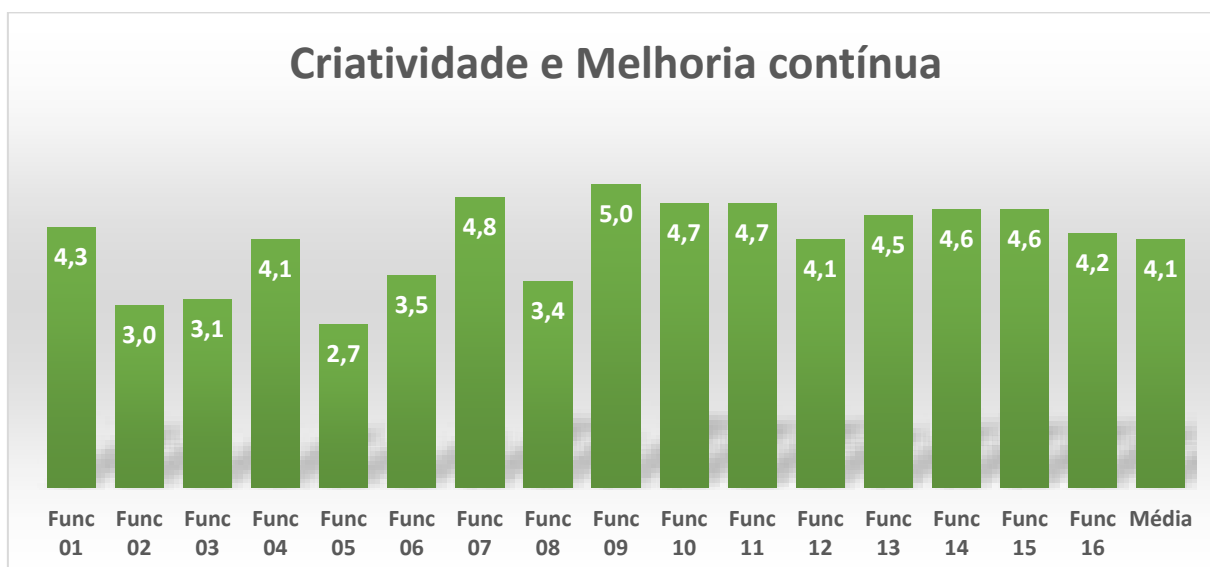
Fonte: extraído da avaliação de desempenho por competências da GASMAR.

Quanto as competências ética e transparência, verificamos que sete funcionários (func. com as numerações 07, 08, 09, 10, 11, 13 e 14) superam o comportamento nessas questões e que a média geral se situou nos 4,8. Constatamos, contudo que, seis funcionários (func. com as numerações 02, 03, 04, 05, 06 e 16) estão abaixo da média geral, sendo por isso recomendável, o desenvolvimento de programas que estimulem ações de ética e transparência, estabelecendo condições para maior efetividade do padrão ético na empresa, disseminando as normas e os valores éticos entre os funcionários, orientando, monitorando e avaliando o seu cumprimento.

Gráfico 9 – Competência Compromisso com Resultados por Função

Fonte: extraído da avaliação de desempenho por competências da GASMAR.

Ao nível do compromisso com resultados, identificamos que os funcionários com as numerações 09 e 10 merecem destaque pelo desempenho muito positivo e que, por oposição, o funcionário com a numeração 03 se destaca pelo menor desempenho, classificado de regular. Em relação à média geral 4,2 identificamos que sete funcionários estão abaixo da média (func. com as numerações 01, 02, 03, 04, 05, 06 e 16). Para estes propomos desenvolver atividades capazes de despertar a importância do compromisso com os resultados da empresa.

Gráfico 10 – Competências Criatividade e Melhoria Contínua por Função

Fonte: extraído da avaliação de desempenho por competências da GASMAR.

Quanto às competências criatividade e melhoria contínua, identificamos que o funcionário com a numeração 09 foi o único que obteve o conceito supera as expectativas merecendo, assim o reconhecimento pelo seu desempenho e que, por oposição, o funcionário com a numeração 05 obteve o nível regular.

A média geral dessas competências foi de 4,1, tendo-se identificado cinco funcionários (func. com as numerações 02, 03, 05, 06 e 08) com valores inferiores à média, sendo recomendável a realização de treinamentos e atividades diferenciadas que estimulem a criatividade dos profissionais, por um lado e, por outro, os gestores devem ouvir a opinião dos liderados e reconhecer os que demonstram criatividade, no sentido de os estimular a sair da zona de conforto e buscarem a melhoria contínua.

3. Procedimento de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

A. OBJETIVO

Promover a capacitação e qualificação dos colaboradores da GASMAR, tendo por fundamento básico o conjunto de competências necessárias para o exercício das suas atividades. Para isso, deve-se considerar que competência é a soma dos conhecimentos, habilidades e atitudes. Nesse sentido, o treinamento contribuirá para o desenvolvimento do conhecimento e das habilidades, enquanto que as atitudes irão depender de cada profissional, isto é, da condição de querer fazer.

O Plano de Capacitação e Qualificação Profissional, visa promover o desenvolvimento estrategicamente planejado dos funcionários, com vistas à melhoria de seu desempenho profissional, abrangendo, as seguintes propostas:

- Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados;
- Desenvolvimento permanente do funcionário;
- Incentivo aos funcionários em estabelecerem metas para seu avanço profissional e desenvolvimento pessoal;
- Gerenciamento das ações de capacitação e qualificação;
- Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

B. COMPETÊNCIA

c.1. Do Departamento de Recursos Humanos (RH):

- a) Levantamento das necessidades;
- b) Planejamento;
- c) Controle;
- d) Execução operacional do Plano de Treinamento Anual.

c.2. Do setor de Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde (QSMS):

Cumprimento das demandas de qualificação relacionadas a Qualidade, Saúde, Meio Ambiente e Segurança, conforme previsto em lei, normas e procedimentos internos.

c.3. Da Diretoria Administrativa e Financeira (DAF):

Aprovação e validação do plano e documentos próprios de treinamento e desenvolvimento.

Aprovação do custeio de capacitações;

Aprovação do Plano de Treinamento Anual.

c.4. Das Gerências:

Solicitar e acompanhar o Plano de Treinamento Anual dos seus funcionários.

C. DEFINIÇÕES

- a) **Competências:** um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, /integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (Fleury, 2008)
- b) **Treinamento, desenvolvimento e educação:** ações organizacionais que utilizam a tecnologia instrucional na promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitude para suprir lacunas de desempenho no trabalho e preparar as pessoas para novas funções (Abbad e Borges-Andrade, 2004).
- c) **Desenvolvimento** – aprendizagem global, voltada para o crescimento individual, sem relação com o trabalho específico (Nadler, 1984).
- d) **Educação** – refere-se a todos os processos pelos quais as pessoas adquirem compreensão do mundo, bem como capacidade para lidar com seus problemas (Pontual, 1978); Oportunidades oferecidas pela organização ao indivíduo, visando à sua preparação para ocupar cargos diferentes em outro momento dentro da mesma organização (Nadler, 1984).

- e) **Instrutor/facilitador:** são pessoas que irão atuar na transmissão do conteúdo teórico e prático do programa de treinamento. (Silva, 2015)
- f) **Treinamento:** é o processo de mudanças no comportamento dos colaboradores, visa a aquisição de habilidades relacionadas às tarefas do cargo – atendendo aos padrões e aumentando a produtividade, aperfeiçoamento de desempenhos e das relações interpessoais. (Silva, 2015)
- g) **Treinamentos internos:** são treinamentos realizados com recursos internos como: instrutores, materiais, equipamentos entre outros.
- h) **Treinamentos externos:** são treinamentos onde a GASMAR contata com fornecedores especializados para definirem: instrutor/facilitador, recursos, carga horária, etc., podendo ou não ser realizados dentro das instalações da empresa. Os treinamentos externos podem ser:
 - i) **Cursos abertos:** são aqueles treinamentos realizados por outras instituições tendo a participação de colaboradores de outras empresas.
 - j) **Cursos fechados:** são treinamentos realizados por outras instituições apenas para funcionários da GASMAR.

D. DETALHAMENTO

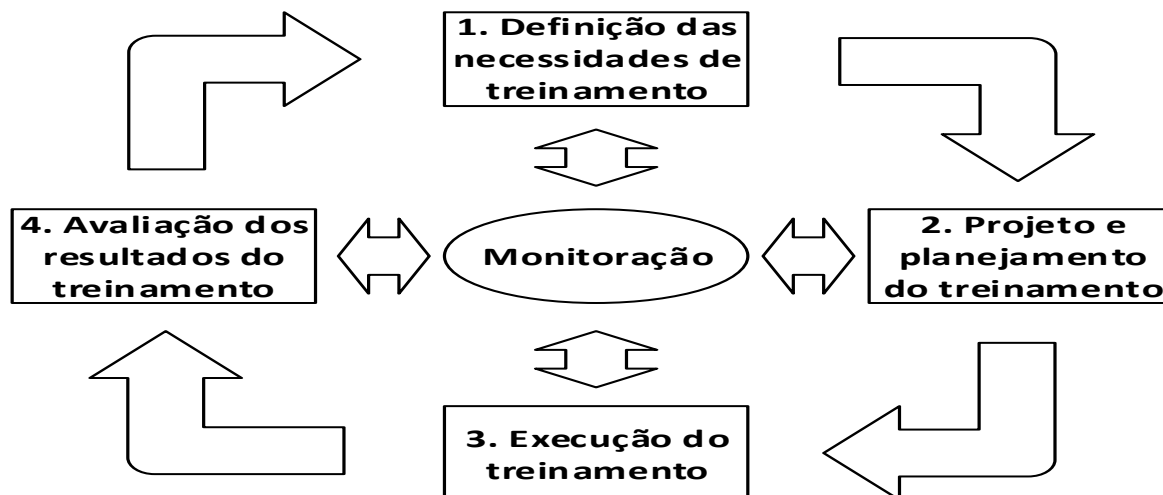
Na GASMAR é necessário que os colaboradores passem por um processo de treinamento e desenvolvimento aos níveis individual e grupal, possibilitando o aprendizado do profissional e a realização das atividades com excelência e segurança. Promover capacitação dos funcionários, é uma das formas de reconhecer e valorizar as pessoas na organização, estimulando o desenvolvimento de talentos, nas suas competências técnicas e comportamentais, alinhando os profissionais com as estratégias da empresa.

1. Programa de Capacitação Profissional

Um processo de treinamento e desenvolvimento planejado e sistemático irá contribuir para um bom desempenho das atividades e, conseqüentemente, auxiliará a companhia a melhorar suas capacidades para alcançar seus objetivos estratégicos. Isso garantirá a continuidade de suas atividades com o devido respeito às pessoas, ao meio ambiente e às suas instalações, garantindo assim, o fornecimento de Gás Natural a seus clientes. Esse processo de

treinamento e desenvolvimento está ilustrado no diagrama do ciclo de treinamento que apresentamos de seguida:

Figura 3 – Ciclo do Treinamento



Fonte: elaborado pela autora

NOTA: A saída de um estágio alimenta a entrada do estágio seguinte, conforme ilustrado na figura 03.

As gerências em conjunto com a área de Gestão de Pessoas, deverão selecionar e implementar os treinamentos, a fim de propiciar o desenvolvimento de seus colaboradores de forma adequada, reduzindo assim as lacunas entre as competências requeridas e as existentes.

Definição das necessidades de treinamento;

A definição dos treinamentos deve considerar as necessidades atuais, que constam na Matriz de Desenvolvimento de Pessoas e as necessidades futuras da GASMAR, em contraposição à competência existente de seus colaboradores. Os objetivos destas análises e definições são os seguintes:

- Definir as lacunas entre a competência existente e a requerida;
- Definir as necessidades de treinamento dos colaboradores competência existente não atenda àquelas requeridas para o trabalho; e
- Documentar as necessidades de treinamento especificadas.

Definição e análise dos requisitos de competências

Os requisitos de competência dos colaboradores serão documentados, devendo este documento ser revisto periodicamente ou sempre que se mostre ser necessário em consequência de alterações introduzidas na função.

A definição das demandas futuras da GASMAR relacionadas às suas metas estratégicas da qualidade, incluindo competências requeridas de seus colaboradores, poderão se originar de fontes internas e externas de natureza distinta, tais como:

- ✓ Registros dos processos de treinamento passados e presentes;
- ✓ Avaliação por parte da organização da competência do seu pessoal na realização de tarefas específicas;
- ✓ Rotatividade de pessoal ou flutuações sazonais de pessoal temporário;
- ✓ Certificação interna ou externa necessária para a realização de tarefas específicas;
- ✓ Solicitações dos empregados que identifiquem oportunidades de desenvolvimento pessoal que contribuam para os objetivos da organização;
- ✓ Resultado de análises críticas de processo e ações corretivas originárias de reclamações de clientes ou relatórios de não conformidade;
- ✓ Legislação, regulamentos, normas e diretrizes que afetem a organização, suas atividades e recursos;
- ✓ Pesquisa de mercado que identifique novos requisitos de clientes.

Análise crítica das competências

A análise crítica será feita com base nos requisitos das tarefas e no desempenho profissional na realização das mesmas. Convém que uma comparação das competências existentes com aquelas requeridas seja feita para definir e registrar as lacunas de competência. Serão utilizados para análise crítica das competências, as seguintes ferramentas:

- ✓ Avaliação de desempenho por competências;
- ✓ Entrevistas/questionários dirigidos a empregados, supervisores e gerentes;
- ✓ Observações;
- ✓ Discussões em grupo; e
- ✓ Pareceres de especialistas nesta matéria.

As soluções propostas para eliminar as lacunas de competência podem ser os treinamentos ou outras ações da organização, tais como a reformulação dos processos, recrutamento de pessoal treinado, terceirização, melhoria de outros recursos, redução da rotatividade e modificação dos procedimentos de trabalho.

Quando o treinamento for escolhido como solução para eliminar a lacuna de competência, convém que as necessidades do treinamento sejam especificadas e documentadas através do formulário Plano de Desenvolvimento de Individual - PDI. Recomenda-se que a especificação das necessidades de treinamento inclua os objetivos e resultados esperados do treinamento.

O Plano de Desenvolvimento Individual visa propiciar o planejamento e o controle do desenvolvimento do funcionário, em busca da capacitação necessária para a melhoria do desempenho empresarial e para o seu autodesenvolvimento. O PDI, deve fundamentalmente resultar numa relação de conhecimentos e habilidades a adquirir e/ou desenvolver em cada funcionário, como decorrência da avaliação comparativa de seu estágio atual com aquele que deve alcançar. A sua elaboração precisa ser de forma compartilhada entre chefia imediata e funcionário, devendo ser atualizado após cada avaliação de desempenho por competências.

Definição de possíveis restrições

Todo e qualquer item que seja relevante e que possa restringir um processo de treinamento deverá ser determinado e listado.

Tais restrições podem incluir:

- ✓ Requisitos regulamentares impostos por lei;
- ✓ Requisitos da política organizacional, incluindo aqueles relativos a recursos humanos;
- ✓ Considerações financeiras;
- ✓ Requisitos de prazo e programação;
- ✓ Disponibilidade, motivação e capacidade da pessoa a ser treinada;
- ✓ Fatores tais como a disponibilidade de recursos próprios para promover o treinamento, ou disponibilidade de entidades de treinamento credenciadas;
- ✓ Restrições de disponibilidade de recursos de outra qualquer natureza.

Métodos de treinamento e critérios para seleção

Em função dos recursos, de possíveis restrições ou limitações e dos objetivos a serem alcançados, deve se optar pela forma de treinamento que melhor se adequa.

Os diferentes métodos de treinamento podem incluir:

- Cursos e seminários no local ou fora do local de trabalho;
- Congressos, simpósios e palestras;
- Visitas técnicas;
- Estágios;
- Treinamento no local de trabalho ;
- Auto treinamento; e
- Educação à distância.

A fim de se obter o êxito necessário para tratar as necessidades de competência, é importante considerar em cada projeto de treinamento os critérios que foram utilizados para a escolha de determinado método ou a combinação de métodos, tais como data e local, infraestrutura e instalações, custo, objetivo, público alvo, duração do treinamento, formas de avaliação e certificados.

Especificação de um projeto de treinamento

Convém que a especificação considere os aspetos seguintes:

- Objetivos e requisitos de cada área da GASMAR;
- Especificação das necessidades do treinamento;
- Objetivos do treinamento;
- Treinados (metas do grupo ou metas pessoais);
- Métodos de treinamento e conteúdo programático;
- Programação de requisitos, tais como período de duração, datas, etapas importantes;
- Equipe e materiais necessários ao treinamento;
- Requisitos financeiros;
- Critérios e métodos para avaliação dos resultados do treinamento, para medir o seguinte:
 - Satisfação do treinando,
 - Aquisição de conhecimentos, habilidades e comportamentos do treinando,

- Desempenho do treinando no trabalho, e
- Satisfação do superior imediato do treinando.

Seleção do fornecedor do treinamento

Recomenda-se que todo fornecedor potencial de treinamento, externo ou interno, seja submetido a uma análise criteriosa antes de ser selecionado para fornecer o treinamento. Esse exame pode incluir informações escritas (por exemplo: catálogos, folhetos) e relatórios de avaliação. Convém que o exame seja baseado na especificação do programa de treinamento e nas restrições identificadas.

É conveniente que a seleção seja registrada através de acordo ou contrato formal, explicitando as atribuições, papéis e responsabilidades para o processo de treinamento.

Execução do treinamento

Após definidas todas as ações na etapa anterior, realiza-se o treinamento/desenvolvimento, cabendo à área de Gestão de Pessoas, informar os funcionários sobre o dia, horário e local da atividade, providenciando lista de frequência e materiais necessários para a realização do evento.

Avaliação do treinamento

A finalidade da avaliação é confirmar que ambos os objetivos da organização e do treinamento, foram alcançados, ou seja, o treinamento foi eficaz. Os insumos para a avaliação dos resultados do treinamento são as especificações das necessidades e do programa de treinamento, bem como os registros do treinamento fornecido. Avaliando o programa de capacitação e qualificação profissional quanto a reação, ao aprendizado, ao comportamento e resultados obtidos.

Os resultados do treinamento em geral não devem ser plenamente analisados e validados até que o treinando possa ser observado e avaliado no trabalho, mediante análise das atividades desenvolvidas pelo colaborador. Dentro de um determinado período após o término do treinamento, convém que a área treinada analise a necessidade e possibilidade da realização de uma avaliação para verificar o nível de competência alcançado.

É conveniente que as avaliações sejam feitas:

- **Em curto prazo:** para verificar a opinião do treinando sobre os métodos e recursos adotados e sobre os conhecimentos e habilidades adquiridas como resultado do treinamento; e

- **Em longo prazo:** para verificar a melhoria da produtividade e do desempenho no trabalho.

Relatório de avaliação do treinamento

O relatório de avaliação de um treinamento deverá conter algumas informações que possibilitem sua análise posterior, cujo objetivo é contribuir com a elaboração de novos treinamentos. A saber:

- Especificação das necessidades de treinamento;
- Critérios de avaliação e descrição das fontes, métodos e períodos para avaliação;
- Análise dos dados coletados e interpretação dos resultados; a qualidade intrínseca dos programas; o impacto no desempenho funcional dos funcionários e a adequação às necessidades de treinamento.
- Análise crítica dos custos do treinamento; e
- Conclusões e recomendações para melhoria.

2. Programa de Qualificação Profissional

Por qualificação, compreende-se a participação dos funcionários em cursos de Educação Formal, que abrangem:

- Ensino Superior/ Graduação;
- Ensino de Pós-graduação: lato sensu (cursos de especialização) e stricto sensu (mestrado, doutorado e pós-doutorado);
- Curso de idiomas.

Para participar do Programa de Qualificação, o funcionário deverá preencher o Formulário de Solicitação de Capacitação e Qualificação Profissional e enviar para análise do superior imediato. Não obstante, o colaborador solicitante deverá observar os seguintes requisitos de enquadramento:

Tempo de empresa de, no mínimo, 01 ano;

- a) Curso pleiteado deverá ser compatível com a área de atuação profissional, ou áreas afins, de acordo, com a Matriz de Desenvolvimento de Pessoas (ANEXO I);

- b) Ter avaliação de desempenho por competências destacadas e com potencial para assumir novas responsabilidades no futuro.
- c) Não ter tido nenhum tratamento disciplinar, nos últimos doze meses.

Custeio e Coparticipação do Auxílio Educação

A GASMAR, desde que possua expressa previsão orçamentária, disporá do benefício de Auxílio Educação, a fim de promover o desenvolvimento técnico e profissional de seus colaboradores.

Cursos Técnicos ou Reciclagem Profissional

Entenda-se por Curso Técnico ou Reciclagem Profissional aqueles cujo intuito é capacitar o colaborador para atividade ou função específica, visando o desenvolvimento imediato das atividades atribuídas ao cargo do beneficiado.

O auxílio educacional para cursos técnicos ou de reciclagem será 100% financiado pela Companhia, sendo necessário proceder as regras dispostas nesta norma para aprovação, aquisição e custeio.

Idiomas

O auxílio educacional para cursos de idiomas seguirá a seguinte regra de Coparticipação:

- ✓ A Companhia arcará com até 70% (setenta por cento) do valor do curso, ficando as demais despesas a cargo do solicitante. Os valores a serem pagos pela Gasmar serão reembolsados ao colaborador mediante a apresentação do comprovante relativo ao pagamento das despesas com mensalidades conforme processos fixados pelo setor financeiro da Gasmar.

Cursos de Graduação

Entenda-se por curso de Graduação, cursos de Ensino Superior autorizados pelo MEC, que habilitem como Bacharel, ou seja, cursos que concedem titulação profissional. Para Graduação a companhia adotará a seguinte regra:

- ✓ A Companhia arcará com até 50% (cinquenta por cento) do valor do curso, ficando as demais despesas a cargo do solicitante. Os valores a serem pagos pela Gasmar serão reembolsados ao colaborador mediante a apresentação do comprovante relativo ao pagamento das despesas com mensalidades conforme processos fixados pelo setor financeiro da Gasmar.

Cursos de Pós-graduação

Entenda-se por curso de Pós-graduação aqueles que promovem desenvolvimento científico de profissional graduado, podendo ser lato sensu (especializações, MBAs, e Mestrados Profissionais) e stricto sensu (Mestrado acadêmico e doutorado).

O curso de Pós-graduação seguirá a seguinte regra de Coparticipação:

- ✓ A Companhia arcará com até 50% (cinquenta por cento) do valor do curso, ficando as demais despesas a cargo do solicitante. Os valores a serem pagos pela Gasmar serão reembolsados ao colaborador mediante a apresentação do comprovante relativo ao

pagamento das despesas com mensalidades conforme processos fixados pelo setor financeiro da Gasmar.

Após deferimento, as obrigações do Colaborador beneficiado, a forma de custeio das despesas, e demais condições serão fixados em Termo de Responsabilidade para Custeio de Curso.

Aquisição e contratação de produtos relacionados a capacitação e qualificação profissional

Os gestores em conjunto com o Departamento de Gestão de Pessoas, deverão se responsabilizar pela análise da necessidade e de quando deverá ocorrer a aquisição e fornecimento externo ou interno de produtos e serviço relacionados ao programa de capacitação ou programa de qualificação profissional. Caso necessário e conveniente poderá ocorrer contratação de consultoria para desenvolver a análise das necessidades do desenvolvimento profissional.

Para aquisição e contratação de produtos a capacitação e qualificação deverá obedecer às seguintes etapas:

- I. Encaminhamento da Solicitação de Capacitação e Qualificação Profissional, seja por iniciativa do colaborador, gerência ou diretoria, com antecedência mínima de 40 (quarenta) dias;
- II. Autorização da diretoria responsável pela Solicitação de Capacitação e Qualificação Profissional;
- III. Análise da solicitação pela Departamento de Gestão de Pessoas, considerando as regras estabelecidas nesta norma;
- IV. Análise da Gerência Administrativa Financeira;
- V. Em casos de Auxílio Educação encaminhar para Diretoria Executiva para aprovação, com documentação necessária (Perfil do Cargo, Programa do Curso e Solicitação de Capacitação e Qualificação Profissional);
- VI. O departamento de Gestão de Pessoas deverá elaborar e encaminhar a Proposta de Aquisição para setor Compras, exceto solicitações de graduação, pós-graduação e idiomas;
- VII. Aquisição do Produto pelo setor de compras;
- VIII. O departamento de Gestão de Pessoas deverá providenciar todas as ações para execução do treinamento;
- IX. O departamento de Gestão de Pessoas deverá arquivar todos os documentos relativos a ao processo e conclusão.

Quando houver concessão do Auxílio Educação na modalidade coparticipação, o colaborador deverá assinar termo de responsabilidade aceitando as condições dispostas no documento.

Aprovações dos treinamentos externos, cursos técnicos ou reciclagem, cursos de graduações, cursos de pós-graduação e idiomas.

A concessão de capacitação externa com ônus, deverá ponderar os seguintes aspectos: disponibilidade orçamentária para custeio das despesas e compatibilidade entre a atividade pleiteada e a área de atuação profissional do funcionário.

Todas as capacitações e qualificações com ônus para GASMAR, devem ser solicitadas pelo gestor, através do preenchimento do Formulário de Solicitação de Capacitação e Qualificação Profissional devidamente assinada

A liberação de cursos Graduação, Pós-graduação e idiomas devem ser aprovados pela Diretoria Executiva da Gasmar, e o financiamento é definido de acordo ao prazo máximo estabelecido para o curso.

Suspensão e impedimentos

Será suspenso, imediatamente, o pagamento referente à participação do funcionário nos cursos de graduação ou especialização, quando ocorrer o seu desligamento do quadro de pessoal da Gasmar.

Estão impedidos de participar das ações de capacitação e/ou qualificação profissional, colaboradores que estejam em:

- Licença remunerada à gestante;
- Licença por acidente do trabalho;
- Funcionário que esteja cumprindo algum tratamento disciplinar.

3.1.Plano de Desenvolvimento Individual

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), consiste em um roteiro que identifica as competências técnicas e comportamentais do colaborador, evidenciando os pontos que estão acima das expectativas, os que estão ao nível das expectativas e os que precisam melhorar, com o intuito de se definirem e direcionarem as ações necessárias com vista ao alcance dos objetivos organizacionais e individuais. É um instrumento que se revela facilitador do diálogo do gestor com o colaborador e que, com base nos resultados da auto avaliação e avaliação do gestor, permite direcionar um conjunto de ações adequado e ajustado às competências nucleares ou críticas da organização.

Foram elaborados dezesseis PDI dos funcionários da GASMAR, nos quais constam as perspectivas Competências Técnicas, Valores, Competências Comportamentais e Resultados, com as respectivas médias para cada indicador.

Estão relacionados a seguir os PDI's das seguintes funções: assessora administrativa, assessor de TI, assessora contábil, assessora da diretoria, coordenador administrativo e financeiro, coordenador contábil, coordenador de engenharia, coordenador de operações, coordenador de QSMS, coordenador jurídico, gerente administrativo financeiro, gerente contábil, gerente de engenharia, gerente de operações e manutenção, secretária geral e supervisor de compras e licitações. (apêndice 04 – Plano de Desenvolvimento Individual – PDI).

Conclusões do capítulo

Conforme Leme (2010) ressalta as necessidades contemporâneas do mundo corporativo prendem-se com a precisão da informação, velocidade da geração da informação, alinhamento com os processos, alinhamento com a estratégia da empresa, redução de subjetividade e assertividade na aplicação dos recursos para treinamento, apontando a gestão por competências, como a ferramenta privilegiada para atingir esses requisitos de maneira mais efetiva.

Reforçando a importância que a área de gestão de pessoas tem no mundo corporativo, podendo contribuir com ferramentas mais assertivas e que agregam valor para a empresa e para os colaboradores, podemos concluir que a implantação de uma gestão por competências, é o instrumental que surge como resposta aos novos desafios da era do conhecimento e da globalização, sincronizando a estratégia das organizações com os colaboradores, criando meios que possibilitem o comprometimento dos indivíduos com os objetivos da empresa, ao mesmo tempo que desenvolve e mantém sua vantagem competitiva diante da concorrência. Desempenha por isso, um papel crítico ao nível da integração das competências de cada colaborador com a estratégia da empresa.

Gerir pessoas significa gerir conhecimentos, buscar competências vinculadas a missão da empresa e com o foco na visão para o desenvolvimento da organização e do profissional. Neste quadro, a descrição de função, é uma ferramenta que fornece o panorama efetivo das atividades e especificações por função, das competências técnicas e comportamentais e dos resultados esperados. Apresenta-se assim, como um auxiliar fundamental aos processos de tomada de decisão, orientando a atuação da área de gestão de pessoas, ao nível da definição e execução dos procedimentos de recrutamento e seleção, dos programas de saúde e segurança do trabalho, do sistema de remuneração, das responsabilidades e linha de autoridade da organização, da avaliação de desempenho por competências e na elaboração da matriz de treinamento.

Quanto à ferramenta da avaliação de desempenho por competências, evidenciamos que esta traz benefícios para os gestores, já que promove a comunicação com os seus subordinados, proporcionando melhoria no padrão de desempenho de cada colaborador; para os colaboradores, por permitir que estes conheçam quais as expectativas da empresa, perceber seus pontos fortes e os que precisam aperfeiçoar. Para a empresa, a avaliação de desempenho por competência surge como uma mais valia, pois possibilita avaliar o potencial a curto, médio

e longo prazo, assim como mensurar a contribuição e papel de cada colaborador. A avaliação de desempenho por competências é aqui apresentada como uma ferramenta estratégica de aprimoramento das pessoas e alavancagem da empresa na geração de competitividade.

Com a tabulação dos resultados da avaliação de desempenho por competências, a empresa tem o mapeamento das competências de cada integrante da equipe, podendo gerar ações estruturadas e alinhadas com a visão estratégica da empresa,

Através do sistema de gestão por competências, podemos planejar, monitorar e avaliar as ações de capacitação a partir da identificação das competências necessárias e do diagnóstico de competências. Este deve ser o ponto de partida para a elaboração do plano de capacitação e desenvolvimento de pessoas.

Importa sublinhar ainda que, para definir as prioridades de um programa de capacitação, deve ser analisado o planejamento estratégico da organização, assim como as competências requeridas para a função e para o enfrentamento dos desafios da organização. A partir desta análise, a empresa dispõe de subsídios necessários à elaboração de um planejamento estratégico de capacitação, visando sanar lacunas de competências ao nível do desempenho de cada função.

Considerações finais

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas o setor privado e público, tem testemunhado profundas mudanças, tornando-se grandes as exigências por melhoria da eficiência e eficácia dos produtos/serviços, verificando a ênfase na qualidade do atendimento, e para alcançar esses resultados, existem vários fatores que precisam atenção, tais como, estratégia, estrutura, processos, recursos financeiros e o capital intelectual, porém, as pessoas são fonte de competitividade e o diferencial nas organizações.

E quando falamos que as pessoas representam o diferencial das empresas, é devido a combinação das competências técnicas, comportamentais e motivação do funcionário em desenvolver as ações indispensáveis, para o alcance dos resultados organizacionais.

Um dos grandes desafios da área de gestão de pessoas nas empresas públicas e privadas, é mapear essas competências dos funcionários, visando fornecer informações claras, objetivas e precisas, para possibilitar aos gestores tomadas de decisão com maior grau de assertividade, eficácia e eficiência.

Diante do exposto, o presente estudo, teve como objetivo promover uma ferramenta que possibilite mapear as competências nas organizações e promover o desenvolvimento das pessoas com foco nos resultados. E o Sistema Integrado de Aperfeiçoamento com Base nas Competências – SIABC, tem como finalidade aumentar a confiabilidade das informações prestadas pela área, articulando com os objetivos e metas institucionais e elevando os níveis de qualidade e eficiência dos serviços prestados ao cidadão.

Com o SIABC, interligamos a descrição e análise de função, com o foco na missão e visão da empresa, introduzindo os valores em todas as descrições de funções e, a partir desta ferramenta foi construída a avaliação de desempenho por competências.

Na avaliação de desempenho por competências, foram elencadas as perspectivas técnica e comportamental, os valores e resultados por função, tendo sido utilizado o método de avaliação de desempenho 180°, possibilitando a auto-avaliação e a avaliação pelo gestor. A partir dos resultados obtidos cruzamos as informações com o nível que o funcionário estava ocupando, tendo sido sinalizadas as competências que precisariam ser desenvolvidas e as que estavam dentro do padrão esperado.

Com esses resultados e a identificação dos *gap`s* (lacunas), foram elaborados os Planos de Desenvolvimento Individual, definindo ações a serem desenvolvidas e, a partir dos quais foram gerados relatórios gerenciais para apoio à tomada de decisão, desta maneira, conseguimos otimizar recursos e evitar gastos e esforços com treinamentos desnecessários.

O Sistema Integrado de Aperfeiçoamento com Base nas Competências, incorporou ferramentas de gestão de pessoas dos três subsistemas: aplicar (descrição e análise de função e a avaliação de desempenho por competências), desenvolver (elaboração do plano de desenvolvimento individual) e monitorar pessoas (banco de informações e relatórios gerenciais).

Podemos concluir que o referido sistema, quando alinhado com a estratégia da organização, pode aportar benefícios efetivos a vários níveis. A saber:

- a) Conhecendo as competências técnicas e comportamentais necessárias para a realização do trabalho, o funcionário deixa de ser alienado nas atividades executadas, tendo mais domínio e foco no que precisa ser feito;
- b) A autoavaliação, promove o exercício de reflexão dos comportamentos praticados, concebendo o autoconhecimento e uma melhor identificação dos pontos fortes e dos que precisam de aperfeiçoamento;
- c) O *feedback* fornecido pelo gestor, promove a reflexão de como o funcionário se percebe e a percepção do seu gestor;
- d) A elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual, norteará as ações de desenvolvimento pessoal e profissional, com foco nos resultados esperados pela organização.

Segundo Fleury e Fleury (2008), competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Com o estudo, inferimos que quando a organização estabelece ferramentas que possibilitem a promoção do crescimento pessoal e profissional do funcionário, terá consequentemente eficiência e eficácia ao nível dos serviços prestados.

O caso estudado, levantou portanto, a problemática dos novos desafios da área de gestão de pessoas, na construção de mecanismos efetivos de motivação dos funcionários e o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos. E, embora se apresente em estágio de implementação, a ferramenta desenvolvida, apresenta-se como uma ferramenta de gestão de pessoas que integra os três subsistemas de RH alinhados com missão, visão e valores da empresa. Carece contudo, de um acompanhamento mais vasto dos resultados alcançados e dos ajustes necessários na condução do processo.

Como recomendações para estudos futuros, sugere-se o aprofundamento do trabalho já realizado com a integração e articulação dos subsistemas já trabalhados com outros subsistemas da gestão de pessoas, nomeadamente o subsistema remunerar (concessão de promoções e de progressão funcional; delimitação de incentivos e benefícios) e do subsistema manter (desenvolvimento de programas de melhoria das relações interpessoais e da comunicação; programa de acompanhamento do clima organizacional e programa de melhoria da qualidade de vida do trabalhador).

Referências Bibliográficas

Abbad, G.; Mourão, L.; Meneses, P.P.M.; Zerbini, T.; Borges-Andrade, J.E.; Vilas-Boas, R. (2012) Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed.

Angeloni, M.T.; Steil, A.V.; Alves Filho, B.F.; Mussi, C.C.; Rufatto Jr, E.; Fiates, G.G.S.; Silva, H.F.N.; Carvalho, I.M.; Neves, J.T.R.; Ensslin, L.; Oliveira, Marcelino, L.R.; Torres, M.F.P.; Ferreira, M.A.T.; Gazzzi, O.V.; Freitas Jr, O.G.; Oliveira, R.R.; Pacheco, R.C.S.; Carvalho, R.B.; Ensslin, S.R.; Yamashita, S.I.A.; Goulart, S.; Tomimori, S.W.; Ávila, T.J.T. e Kern, V.M. (2008) Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Angeloni, M.T.; Emmerick, A.; Scheneider, A.H.; Comarella, D.; Strauhs, F.R.; Cassapo, F.; Fiates, G.G.S.; Pereira, H.J.; Tonet, H.; Carvalho, H.G.; Mazzola, H.J., Oliveira, J.; Krucken, L.; Costa, M.D.; Rodriguez, M.V.R; Abreu, M.P.; Oliveira Junior, M.M; Ouit, N.S.; Alvarenga Neto, R.C.D.; Reis, R.A.M.C. e Loureiro, R.S. (2010) Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas privadas. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Alvarenga Neto, R.C.D. (2008). Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva.

Andrews, W.C.; Bariani, E. (2010). Administração pública no Brasil: breve história política. São Paulo: Unifesp

Bergue, S.T. (2010) Gestão de pessoas em organizações públicas. 3º ed. Caixias do Sul, RS: Educs.

Borges, L.O.; Mourão, L. (2013) O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed.

Borges-Andrade, J.E.; Abbad, G.S.; Mourão, L. Coelho, A.C.F. et.al. (2006) Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed.

Carbone, P.P.; Brandão, H.P.; Leite, J.B.D; Vilhena, R.M.P. (2006) Gestão de conhecimento e competências. Rio de Janeiro. 2ª ed. Editora FGV.

Coutinho, M.J.V. (2000). Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. Revista do Serviço Público. RSP. Jul./set.

Davenport, T.H.; Prusak, L. (2003) Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 14ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Deming, W.E. (1993) Dr Deming: o americano que ensinou a qualidade total aos japoneses. Rio de Janeiro: Record.

Dutra, J.S.; Fisher, A.L.; Hipólito, J.A.M.; Fleury, M.T.L. e Eboli, M.. (2001) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente.

Dutra, J.S. (2009) *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Fleury, A.; Fleury, M.T.L. (2008). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.

Gianesi, I.G (2013). *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas

Giudice, R.C. (2012) *Desafios da gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira*. Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento. Brasília. RBPO.

Las Casas, A.L (2008). *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

Leme, R. (2006). *Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Leme, R (2010) *T&D e a mensuração de resultados e ROI de treinamento integrado ao BSC: uma abordagem contemporânea*. Rio de Janeiro. Qualitymark.

Leme, R e Vespa, M. (2008). *Gestão do desempenho integrando avaliação e competências com o balanced scorecard: guia para integração dos instrumentos de avaliação de competências, avaliação de desempenho e de estratégia empresarial com o BSC*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Mello, C.H (2010). *Gestão do processo de desenvolvimento de serviços*. São Paulo: Atlas.

Matias-Pereira, J. (2010) *Manual de gestão pública contemporânea*. 3ª edição. São Paulo: Atlas.

Takeuchi, H; Nonaka, I. (2008) *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman

Nonaka, I; Takeuchi, H. (1997) *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 20ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Pires, A.K.; Prata, C.F.; Santos, D.M.; Brandão, H.P.; Moraes, H.; Carvalho, I.M.; Monteiro, J.C.; Dias, J.C.; Oliveira, M.M.S.; Marques, M.I.C.; Amaral, P.A.; Araújo, P.B.C.; Hashimoto, R.; Machado, S.S. e Dantas, V.C. (2005) *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP

Polary,I (2014) Gestão pública profissional e gestão de pessoas: uma alternativa de excelência organizacional viável para as organizações públicas. PBIC-Cnpq/FAPEMA/UEMA.

Silva, M.O. (2005) Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Kirkpatrick,D.L e Kirkpatrick, J.D.(2010) Como avaliar programas de treinamento de equipes:os quatros níveis. Rio de Janeiro. Ed. Senac Rio.

Zanelli, J.C; Borges-Andrade, J.E e Bastos, A.V.B. et. al.(2004) Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed.

Sites consultados

Bresser, L.C.P. (1995) Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf> acesso em 20 de outubro de 2016.

ISO 9000:2000. Desenvolvido pela ABNT. Apresenta informações sobre certificações e normas. Disponível em: <http://www.qualidade.eng.br/> acesso em 25 de outubro de 2015.

Moraes, V. (2010). Descrição e análise de cargos.<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/descricao-e-analise-de-cargos/4568>. Acesso 16 de junho de 2010.

Pozzebom, R. (2017) Classificação das funções. [https://www.oficinadanet.com.br/artigo/carreira/qual a diferenca entre cargo junior pleno senior master e especialista](https://www.oficinadanet.com.br/artigo/carreira/qual_a_diferenca_entre_cargo_junior_pleno_senior_master_e_especialista). Acesso 15 de fevereiro de 2017.

Silva, Cláudio (2015) Instrutor de treinamento e desenvolvimento <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/instrutor-de-treinamento-desenvolvimento/> acesso 25 de fevereiro de 2017

Silveira, W.(2009). Avaliação de desempenho. <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-avaliacao-de-desempenho/34304/> Acesso 15 de fevereiro de 2017.

Apêndice 01 Descrição e Análise de Função

Função: Supervisor de Compras e Licitações	
Subordinação: Gerente Adm e Financeiro	
DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO	
Objetivo	Assegurar o cumprimento normativo a cerca dos processos de contratação para o setor público, por meio da revisão de projetos de aquisição, da elaboração e controle de editais de licitação e do secretariado de certame licitatório.
PRINCIPAIS ATIVIDADES	<p>Coordenar o processo de licitação em suas fases internas e externas;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar preço de projeto de aquisição, bem como auxiliar na composição de preços dos mesmos; 2. Coordenar e promover desenvolvimento da rede de fornecedores; 3. Coordenar a organização dos processos administrativos de aquisição de bens e serviços; 4. Auxiliar na elaboração de normas padrão; 5. Controlar informações do setor, bem como emitir relatórios quando necessário; 6. Supervisionar a inserção de informações em sistema virtual; 7. Entre outras atividades inerentes à função.

ANÁLISE DE FUNÇÃO			
Função: Supervisor de Compras e Licitações		Subordinação: Gerente Administrativo e Financeiro	
Experiência		Instrução	
03 anos		Superior Completo: Administração de Empresas / Direito / Engenharia de Produção Pós-graduação ou MBA áreas afins	
COMPETÊNCIAS			
Competências Técnicas	I	II	III
Conhecimento em Licitações e Contratos Públicos	3	4	5
Técnicas de Negociação	2	3	4
Gestão de Materiais e Desenvolvimento de Fornecedores	3	3	3
Gestão de Processos	2	3	4
Valores	I	II	III
Segurança	5	5	5
Responsabilidade Social e Ambiental	5	5	5

Ética e Transparência	5	5	5
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	5	5	5
Compromisso com Resultados	5	5	5
Criatividade e Melhoria Contínua	5	5	5
Competências Comportamentais Ocupacionais	I	II	III
Persuasivo	4	4	5
Flexível	3	4	5
Diplomata	4	4	5
Trabalho em Equipe	3	4	5
RESULTADOS ESPERADOS			
Indicadores		Metas	
Cumprir prazos		A definir	
Reduzir interrupções a processos adminsitrativos		A definir	
Reduzir judicialização de demandas		A definir	
RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS			
Patrimônio	Desktop		
Pessoal	-----		
VALIDAÇÃO			
Nome	Função	Assinatura	
Nome	Função	Assinatura	

Função : Assessor de TI	
Subordinação Gerente Adm e Financeiro	
DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO	
Objetivo	Prover e manter tecnologia, que agregue valor à Gasmar.
PRINCIPAIS ATIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar suporte em processos de tecnologia, bem como atender aos chamados dos colaboradores; 2. Controlar e manter os ativos de TI; 3. Monitorar data center; 4. Prover soluções de TI; 5. Assessorar na gestão de serviços terceirizados para TI; 6. Monitorar e controlar serviços de telecomunicações, tais como: internet, telefonia móvel e fixa; 7. Entre outras atividades inerentes à função.

ANÁLISE DE FUNÇÃO			
Função: Assessor de TI		Subordinação: Gerente Administrativo e Financeiro	
Experiência		Instrução	
02 anos		Superior CompletoSistema da Informação / Análise de Dados / Ciências da Computação	
COMPETÊNCIAS			
Competências Técnicas	I	II	III
Pacote Office	3	4	5
Análise de Rede de Dados	3	3	3
Certificação e Normas Padrão de Tecnologia da Informação	3	4	4
Conhecimento em Sistemas Informatizados, Hardwares e Software	3	4	4
Conhecimento em Gestão da Segurança da Informação	3	3	3
Valores	I	II	III
Segurança	5	5	5
Responsabilidade Social e Ambiental	5	5	5

Ética e Transparência		5	5	5
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		5	5	5
Compromisso com Resultados		5	5	5
Criatividade e Melhoria Contínua		5	5	5
Competências Comportamentais Ocupacionais		I	II	III
Prudente		5	5	5
Especialista		3	4	5
Atenção para Detalhes		3	4	5
Relacionamento Interpessoal		5	5	5
RESULTADOS ESPERADOS				
Indicadores		Metas		
Cumprir prazos		A definir		
Reduzir anomalias		A definir		
RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS				
Patrimônio	Desktop e notebook			
Pessoal	-----			
VALIDAÇÃO				
Nome		Função	Assinatura	
Nome		Função	Assinatura	

Função : Assessora Administrativa	
Subordinação: Gerente Administrativo e Financeiro	
DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO	
Objetivo	Fornecer suporte as atividades administrativas da Gasmar
PRINCIPAIS ATIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Separar, catalogar e arquivar os documentos; 2. Auxiliar no processo de pagamentos de fornecedores; 3. Realizar cotações para aquisição de bens e serviços; 4. Auxiliar na emissão de guias de recolhimento de impostos; 5. Controlar e auxiliar no processos de viagens corporativas; 6. Auxiliar em serviços bancários e de cartório; 7. Supervisionar as atividades de limpeza, copa e protocolo; 8. Entre outras atividades inerentes à função

ANÁLISE DE FUNÇÃO			
Função: Assessora Administrativa		Subordinação: Gerente Administrativo e Financeiro	
Experiência		Instrução	
01 ano		Ensino TécnicoAdministração de Empresa / Contabilidade / Logística	
COMPETÊNCIAS			
Competências Técnicas	I	II	III
Pacote Office	2	3	3
Conhecimento em organização de arquivo	2	2	3
Técnica de Negociação	1	2	2
Rotinas Administrativas	2	3	4
Valores	I	II	III
Segurança	5	5	5
Responsabilidade Social e Ambiental	5	5	5
Ética e Transparência	5	5	5
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	5	5	5
Compromisso com Resultados	5	5	5

Criatividade e Melhoria Contínua		5	5	5
Competências Comportamentais Ocupacionais		I	II	III
Organização		3	4	5
Inteligência Emocional		2	3	4
Trabalho em Equipe		3	4	5
Atenção para Detalhe		3	4	5
RESULTADOS ESPERADOS				
Indicadores		Metas		
Cumprir prazos		A definir		
RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS				
Patrimônio	Desktop			
Pessoal	Equipe terceirizada			
VALIDAÇÃO				
Nome		Função	Assinatura	
Nome		Função	Assinatura	

Função: Coordenador Adm e Financeiro	
Subordinação: Gerente Adm e Financeiro	
DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO	
Objetivo	Planejar e controlar a execução das atividades administrativas e financeiras, da Gasmar, a fim de garantir a eficiência e a conformidade dos processos da coordenação administrativa e financeira
PRINCIPAIS ATIVIDADES	<p>Elaborar projetos de aquisição de bens e serviços, demonstrando análise de custos e benefícios, bem como o melhor negócio junto a fornecedores;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planejar e coordenar o processo de manutenção de infraestrutura dos escritórios da Gasmar; 2. Auxiliar no processo de manutenção predial de estações de medição e bases de apoio da Gasmar; 3. Coordenar os processos de viagens corporativas; 4. Realizar a gestão do controle de materiais e consumíveis; 5. Coordenar os serviços de apoio dos escritórios da Gasmar, como de limpeza, recepção e protocolos, e de copa; 6. Coordenar os serviços de transporte urbano e interurbano, de pessoas e materiais; 7. Coordenar frota de veículos e transporte de cargas; 8. Estabelecer e manter relacionamentos com instituições financeiras; 9. Coordenar e analisar processos de faturamento dos serviços contratos pela GASMAR, analisando regularidade fiscal e boletins de medição dos fornecedores; 10. Executar as atividades de cobrança, junto a clientes; 11. Coordenar e monitorar os seguros da empresa; 12. Acompanhar o arquivamento e organização de documentos financeiros da Gasmar; 13. Entre outras atividades inerentes à função

ANÁLISE DE FUNÇÃO				
Função: Coordenador Administrativo e Financeiro		Subordinação: Gerente Administrativo e Financeiro		
Experiência		Instrução		
04 anos		Superior Completo(Economista/Administração de Empresas/Ciências Contábeis/Engenheiro de Produção)Pós Graduação/MBA em áreas afins		
COMPETÊNCIAS				
Competências Técnicas		I	II	III
Pacote office		4	4	4
Finanças Corporativas/Gestão de Custos		2	3	4

Gestão de Contratos e Licitações Públicas		1	3	4
Técnicas de Negociação e Soluções de Conflitos		3	4	5
Valores		I	II	III
Segurança		5	5	5
Responsabilidade Social e Ambiental		5	5	5
Ética e Transparência		5	5	5
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		5	5	5
Compromisso com Resultados		5	5	5
Criatividade e Melhoria Contínua		5	5	5
Competências Comportamentais Ocupacionais		I	II	III
Agilidade		3	4	5
Atenção para Detalhes		3	4	5
Raciocínio Lógico		2	3	4
Relacionamento Interpessoal		5	5	5
Proatividade		3	4	5
RESULTADOS ESPERADOS				
Indicadores		Metas		
Redução de custos		A definir		
Redução de anomalia		A definir		
RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS				
Patrimônio	Notebook e materiais de escritório			
Pessoal	Assessora Administrativa/ Assessor Contábil/Estagiário Financeiro e Estagiário de Comunicação			
VALIDAÇÃO				
Nome		Função	Assinatura	

Função: Gerente Adm e Financeiro	
Subordinação: Diretor Adm e Financeiro	
DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO	
Objetivo	Gerenciar processos, comissões e equipes dos setores, administrativo, financeiro, recursos humanos, licitações, contratos e tecnologia da informação, garantir a eficiência dos processos da gerência administrativa e financeira.
PRINCIPAIS ATIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planejar, controlar atividades e equipes de processos administrativos, manutenção, estoque, seguros, viagens e eventos; 2. Planejar e controlar atividades da equipe de RH, no que tange a manutenção de programas e logística de departamento pessoal; 3. Planejar e controlar equipe de TI manutenção de redes, segurança da informação; 4. Planejar e controlar atividade da equipe de compras e suprimentos; 5. Planejar e controlar setor financeiro, captação e aplicação de recursos, processos de contas a pagar e a receber; 6. Entre outras atividades inerentes à função.

ANÁLISE DE FUNÇÃO			
Função: Gerente Administrativo e Financeiro		Subordinação: Diretor Administrativo e Financeiro	
Experiência		Instrução	
05 anos		Superior Completo Direito / Administração de Empresas / Economia / Ciências Contábeis Pós Graduação/MBA nas áreas afins	
COMPETÊNCIAS			
Competências Técnicas	I	II	III
Direito Regulatório	2	2	3
Finança Corporativa/ Gestão de custos	2	3	4
Gestão de Pessoas	2	3	4
Gestão Administrativa/ Projetos	3	4	5
Conhecimento em Tecnologia Informação	2	2	3
Valores	I	II	III
Segurança	5	5	5

Responsabilidade Social e Ambiental		5	5	5
Ética e Transparência		5	5	5
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		5	5	5
Compromisso com Resultados		5	5	5
Criatividade e Melhoria Contínua		5	5	5
Competências Comportamentais Ocupacionais		I	II	III
Comunicação		4	5	5
Raciocínio Lógico		3	4	5
Iniciativa/proatividade		5	5	5
Diligente		5	5	5
RESULTADOS ESPERADOS				
Indicadores		Metas		
Reduzir conflitos judiciais		A definir		
Reduzir gaps de TI		A definir		
Garantir rentabilidade e investimentos		A definir		
RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS				
Patrimônio	Celular e computador			
Pessoal:	Assessor de Compras, contratos e licitação/Coord. Adm. financeiro/Assessor TI , Assessor Administrativo/ Coord. Jurídico / Estagiário de Compras/ Estagiário de RH			
VALIDAÇÃO				
Nome		Função	Assinatura	
Nome		Função	Assinatura	

Função: Assessora Contábil	
Subordinação: Gerente Contábil	
DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO	
Objetivo	Assessorar a gerência de contabilidade junto aos processos financeiros, de controle, e departamento pessoal.
PRINCIPAIS ATIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar contas à pagar; 2. Realizar contas à receber; 3. Elaborar a folha de pagamento e atuar nos processos de departamento de pessoal; 4. Entregar as declarações trabalhistas; 5. Processar a admissão; 6. Processar a demissão; 7. Promover o cálculo e retenção de impostos; 8. Controlar o suprimento de caixa; 9. Preparar procedimentos para o setor; 10. Entre outras atividades inerentes à função

ANÁLISE DE FUNÇÃO			
Função: Assessor Contábil		Subordinação : Gerente Contábil	
Experiência		Instrução	
02 Anos		Superior CompletoCiências Contábeis	
COMPETÊNCIAS			
Competências Técnicas	I	II	III
Excell	3	3	5
Cálculo Trabalhista	3	3	4
Procedimentos Bancários	1	2	3
Noções de Contabilidade	2	3	4
Valores	I	II	III
Segurança	5	5	5
Responsabilidade Social e Ambiental	5	5	5
Ética e Transparência	5	5	5

Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		5	5	5
Compromisso com Resultados		5	5	5
Criatividade e Melhoria Contínua		5	5	5
Competências Comportamentais Ocupacionais		I	II	III
Raciocínio Lógico		3	4	5
Comunicação		4	4	5
Atenção para detalhes		3	4	5
Trabalho em Equipe		1	2	3
RESULTADOS ESPERADOS				
Indicadores		Metas		
Cumprir prazos		A definir		
RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS				
Patrimônio	-----			
Pessoal	-----			
VALIDAÇÃO				
Nome		Função	Assinatura	

Função: Coordenador Contábil	
Subordinação: Gerente Contábil	
DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO	
Objetivo	Assegurar a regularidade da empresa e zelar pelas informações precisas.
PRINCIPAIS ATIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisar documentos contábeis; 2. Realizar a conciliação bancária; 3. Calcular os tributos sobre a folha; 4. Controlar os bens patrimoniais; 5. Enviar mensalmente dief, sped; 6. Supervisionar a folha de pagamento; 7. Organizar os documentos; 8. Organizar as notas fiscais; 9. Elaborar relatório para TCE e CGE; 10. Preencher e enviar ECF e ECD; 11. Preparar procedimentos para o setor; 12. Entre outras atividades inerentes à função

ANÁLISE DE FUNÇÃO			
Função: Coordenador Contábil		Subordinação: Gerente Contábil	
Experiência		Instrução	
03 anos		Superior CompletoCiências Contábeis	
COMPETÊNCIAS			
Competências Técnicas	I	II	III
Excell	2	3	4
Noções sobre Tributos	2	3	4
Escrituração Contábil	3	4	5
Valores	I	II	III
Segurança	5	5	5
Responsabilidade Social e Ambiental	5	5	5
Ética e Transparência	5	5	5
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	5	5	5

Compromisso com Resultados		5	5	5
Criatividade e Melhoria Contínua		5	5	5
Competências Comportamentais Ocupacionais		I	II	III
Atenção à detalhes		3	4	5
Raciocínio lógico		4	4	5
Especialista		3	4	5
Organização		3	4	5
Trabalho em Equipe		2	3	4
RESULTADOS ESPERADOS				
Indicadores		Metas		
Informações precisas em tempo hábil		A definir		
RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS				
Patrimônio	Notebook			
Pessoal	-----			
VALIDAÇÃO				
Nome	Função	Assinatura		
Nome	Função	Assinatura		

Função: Gerente Contábil	
Subordinação: Diretor Adm e Financeiro	
DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO	
Objetivo	Informar aos usuários internos e externos sobre os resultados da empresa, receitas e despesas.
PRINCIPAIS ATIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conciliar as contas; 2. Emitir relatórios (Rema, administrativo, gerencial); 3. Acompanhar auditorias externas; 4. Criar planilhas para apurar impostos, provisão, folha; 5. Responder as solicitações do Conselho Fiscal e Diretoria; 6. Reajustar tarifa contratual com cliente; 7. Acompanhar o faturamento mensal; 8. Elaborar e acompanhar orçamento; 9. Acompanhar processos de fiscalização quaisquer ligadas ao setor, ministério do trabalho, receita estadual e prefeitura; 10. Preparar procedimentos para o setor; 11. Preparar dados contábeis para serem incluídos no relatório de administração anual; 12. Controlar os impostos a recuperar ou compensar, mantendo-os atualizados conforme selic e preparar perdcomp de restituição; 13. Receber demandas dos diretores e informa-los de acordo com as normas contábeis; 14. Planejar e executar as demandas do setor para a obtenção de resultados; 15. Entre outras atividades inerentes à função.

ANÁLISE DE FUNÇÃO			
Função: Gerente Contábil		Subordinação: Diretor Administrativo e Financeiro	
Experiência		Instrução	
05 anos		Superior completoCiências Contábeis	
COMPETÊNCIAS			
Competências Técnicas	I	II	III
Contabilidade	4	5	5
Legislação Fiscal e Tributária	4	4	5
Gestão Financeira	3	4	5
Valores	I	II	III
Segurança	5	5	5

Responsabilidade Social e Ambiental		5	5	5
Ética e Transparência		5	5	5
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		5	5	5
Compromisso com Resultados		5	5	5
Criatividade e Melhoria Contínua		5	5	5
Competências Comportamentais Ocupacionais		I	II	III
Autodisciplinado		5	5	5
Assertivo		4	4	5
Liderança		3	4	5
Agilidade		4	5	5
Inteligência Emocional		3	4	5
RESULTADOS ESPERADOS				
Indicadores		Metas		
Cumprir prazos		A definir		
Equipe comprometida		A definir		
RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS				
Patrimônio	Celular, notebook e desktop			
Pessoal	Coordenador contábil, assessora contábil e estagiário			
VALIDAÇÃO				
Nome		Função	Assinatura	
Nome		Função	Assinatura	

Função: Coordenador Jurídico				
Subordinação: Diretora Presidente				
DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO				
Objetivo	Manter a segurança jurídica e conformidade legal dos processos administrativos, técnicos e institucionais, bem como assessorar juridicamente nas decisões dos gestores da companhia.			
PRINCIPAIS ATIVIDADES	<div><div></div><div><div>1. Analisar e controlar a vigência e eficácia dos contratos administrativos;</div><div>2. Receber e posicionar juridicamente justificativas de aditamento contratuais;</div><div>3. Elaborar parecer jurídico a cerca dos processos de contratação, bem como analisar conformidade legal dos editais de licitação e demandas correlatas;</div><div>4. Confeccionar o parecer jurídico;</div><div>5. Assessorar nas atividades da comissão setorial de licitação;</div><div>6. Entre outras atividades inerentes à função.</div></div></div>			
ANÁLISE DE FUNÇÃO				
Função: Coordenador Jurídico		Subordinação : Diretora Presidente		
Experiência		Instrução		
05 anos		Superior Completo: Direito Pós Graduação		
COMPETÊNCIAS				
Competências Técnicas		I	II	III
Conhecimento em Licitações e Contratos Públicos		3	4	5
Direito Administrativo e Constitucional		3	4	5
Direito Societário		2	3	3
Valores		I	II	III
Segurança		5	5	5
Responsabilidade Social e Ambiental		5	5	5
Ética e Transparência		5	5	5
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		5	5	5
Compromisso com Resultados		5	5	5

Criatividade e Melhoria Contínua		5	5	5
Competências Comportamentais Ocupacionais		I	II	III
Persuasivo		4	4	4
Dinâmico		3	4	5
Trabalho em Equipe		2	3	4
Comunicação		5	5	5
Atenção para Detalhes		5	5	5
RESULTADOS ESPERADOS				
Indicadores		Metas		
Cumprir prazos		A definir		
Reduzir judicialização de demandas		A definir		
RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS				
Patrimônio	Desktop			
Pessoal	-----			
VALIDAÇÃO				
Nome		Função	Assinatura	
Nome		Função	Assinatura	

Função: Coordenador QSMS	
Subordinação: Diretora Presidente	
DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO	
Objetivo	Coordenar as ações relativas à qualidade, segurança, meio ambiente e saúde ocupacional. Visando o atendimento dos requisitos legais, ao bem estar dos colaboradores e às expectativas das demais partes interessadas.
PRINCIPAIS ATIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenar o PCMSO, PPRA, LTCAT, PGRS e PAM; 2. Coordenar os planos ambientais; 3. Coordenar o Planejamento estratégico; 4. Coordenar o Mapeamento de processos e o plano de melhoria e monitoramento dos mesmos; 5. Dar suporte aos gestores em relação aos requisitos de SMS, relativo às diversas áreas da companhia; 6. Coordenar a gestão de anomalias; 7. Coordenar a gestão de documentos normativos; 8. Elaborar comunicação, análise e relatório de acidente; 9. Ministras treinamentos de integração para novos colaboradores; 10. Realizar gestão de contratos; 11. Gestão de EPIs; 12. Elaborar relatórios relativos ao SMS; 13. Colaborar com o aprimoramento do anexo Q12 (requisitos de SMS para fornecedores de bens de serviços); 14. Adequar anexo Q12 aos contratos demandado pelos diversos setores; 15. Entre outras atividades inerentes à função.

ANÁLISE DE FUNÇÃO			
Função: Coordenador de QSMS		Subordinação: Diretora Presidente	
Experiência		Instrução	
15 anos		Superior CompletoEngenharia / Administração de Empresas e outros cursos afins. Pós Graduação em Gestão de Segurança, Saúde e Ambient	
COMPETÊNCIAS			
Competências Técnicas	I	II	III
Normas regulamentadoras	5	5	5
Informática (aplicações)	3	4	5
Conhecimento de processos de qualidade	2	3	5
Valores	I	II	III
Segurança	5	5	5
Responsabilidade Social e Ambiental	5	5	5
Ética e Transparência	5	5	5
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	5	5	5
Compromisso com Resultados	5	5	5
Criatividade e Melhoria Contínua	5	5	5
Competências Comportamentais Ocupacionais	I	II	III
Liderança	2	4	5
Atenção para detalhes	3	4	5
Trabalho em equipe	4	4	5
Comunicação	4	4	5
RESULTADOS ESPERADOS			
Indicadores		Metas	
Integridade da saúde dos colaboradores		A definir	
Integridade das instalações físicas		A definir	
Preservação e manutenção do ambiente		A definir	

Manter em níveis reduzidos as anomalias		A definir
RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS		
Patrimônio	Celular e computador	
Pessoal	Estagiário/Técnico de Segurança e Meio Ambiente	
VALIDAÇÃO		
Nome	Função	Assinatura
Nome	Função	Assinatura

Função: Gerente de Operações e Manutenção				
Subordinação: Diretor Técnico e Comercial				
DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO				
Objetivo		Planejar e gerenciar a distribuição de gás em conformidade com os padrões estabelecidos pela companhia.		
PRINCIPAIS ATIVIDADES		1. Gerenciar equipes e atividades; 2. Gerenciar contratos; 3. Controlar indicadores e plano de ação; 4. Gestão de anomalias; 5. Planejar e controlar os macro processos; 6. Gestão de modernização tecnológica; 7. Análise EVTE de projetos e desenvolvimentos; 8. Controle de Qualidade; 9. Análise de risco e confiabilidade; 10. Entre outras atividades inerentes à função.		
ANÁLISE DE FUNÇÃO				
Função: Gerente de O&M		Subordinação: Diretor Técnico Comercial		
Experiência		Instrução		
04 anos		Superior Completo:(Engenharia)		
COMPETÊNCIAS				
Competências Técnicas		I	II	III
Informática		3	4	5
Redação Técnica		4	5	5
Custo operacional/Orçado		3	4	5
Inglês		2	3	4
Valores		I	II	III
Segurança		5	5	5
Responsabilidade Social e Ambiental		5	5	5
Ética e Transparência		5	5	5
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		5	5	5
Compromisso com Resultados		5	5	5

Criatividade e Melhoria Contínua		5	5	5
Competências Comportamentais Ocupacionais		I	II	III
Inovação		2	3	4
Liderança		5	5	5
Trabalho em Equipe		4	5	5
Raciocínio Lógico		5	5	5
RESULTADOS ESPERADOS				
Indicadores		Metas		
OManutenção-Programado/Realizado		A definir		
Cumprir aos prazos de medição		A definir		
Volume medido/programado		A definir		
Conhecer os parâmetros contratuais de recebimento e entrega de gás		A definir		
Conhecer a implantação de diretrizes de medição		A definir		
RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS				
Patrimônio	Celular e notebook			
Pessoal	Coordenador de O&M/Coordenador Técnico			
VALIDAÇÃO				
Nome		Função	Assinatura	
Nome		Função	Assinatura	

Função: Coordenador de Operações

Subordinação: Gerente de Operações e Manutenção	
DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO	
Objetivo	Garantir a distribuição e a correta medição dos volumes de gás requeridos pelos clientes.
PRINCIPAIS ATIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantir o atendimento aos requisitos contratuais pactuados com os clientes e com os fornecedores; 2. Fiscalizar e coordenar contratos com prestadores de serviços da GASMAR; 3. Coordenar reuniões técnicas com clientes e/ou fornecedores; 4. Garantir o funcionamento dos equipamentos dentro das condições previstas em projeto e nos manuais dos seus respectivos fabricantes; 5. Garantir a execução de atividades com segurança e respeito ao meio ambiente; 6. Garantir que os colaboradores executem as atividades conforme padrões e procedimentos da GASMAR; 7. Utilizar metodologias de análise e solução de problemas para promover melhoria contínua dos processos; 8. Garantir a disponibilidade dos equipamentos para a manutenção quando necessário; 9. Elaborar e/ou auxiliar na elaboração de instruções de trabalho, procedimentos, fluxogramas, manuais, etc; 10. Coordenar equipes de Distribuição; 11. Realizar auditorias periódicas em processos da área de Distribuição, em contratos e, quando necessário, em processos de outras áreas; 12. Implementar mecanismos de acompanhamento e elaborar relatórios de análise de desempenho dos processos de distribuição; 13. Atuar como multiplicador. Treinar e capacitar as equipes de campo; 14. Registrar anomalias e não conformidades nos processos e realizar o acompanhamento da solução de cada registro; 15. Elaborar e analisar documentação necessária para contratação de serviços e aquisições de materiais; 16. Especificar sistemas, componentes e equipamentos para aquisição; 17. Auxiliar na elaboração do orçamento anual da área de O&M; 18. Manter contato com o setor de compras para sanar eventuais dúvidas de proponentes em processos de aquisição que estão sob sua gestão; 19. Realizar o recebimento técnico das aquisições que estão sob sua gestão; 20. Garantir a contabilização dos volumes distribuídos aos clientes da GASMAR de acordo com os requisitos normativos e contratuais; 21. Garantir que todos os instrumentos utilizados nas estações de distribuição da GASMAR estejam calibrados em conformidade com as normas técnicas e legislações vigentes; 22. Auditar os sistemas de medição de gás natural para comprovar e evidenciar o atendimento aos requisitos normativos e contratuais; 23. Desenvolver ferramentas de apoio (software) à medição e à calibração; 24. Calcular e analisar as incertezas de medição de todos os clientes da GASMAR; 25. Configurar e garantir a manutenção das configurações dos equipamentos de medição de acordo com os requisitos normativos e contratuais; 26. Planejar atividades de Distribuição e programar seus respectivos recursos (Plano de Distribuição);

	27. Auxiliar e substituir o Coordenador de Manutenção quando necessário; 28. Outras atividades inerentes à função.		
ANÁLISE DE FUNÇÃO			
Função: Coordenador de Operação		Subordinação: Gerente de O&M	
Experiência		Instrução	
03 anos (em funções de O&M)		Superior Completo: Engenharia (elétrica, mecânica, química, civil e afins)	
COMPETÊNCIAS			
Competências Técnicas	I	II	III
Pacote Office (Word, Excel, Power Point e MS Project)	3	4	5
Inglês	2	3	4
Conhecimento em tecnologia do gás	3	4	5
Elétrica	2	3	4
Instrumentação	4	5	5
Automação	3	4	5
Mecânica	2	3	4
Química	3	3	3
Processo de O&M de Redes de Dutos	3	4	5
Segurança da Operação	4	4	5
Gestão da Qualidade	2	3	4
Gestão Pública	1	2	2
Gestão de Pessoas	1	2	3
Valores	I	II	III
Segurança	5	5	5
Responsabilidade Social e Ambiental	5	5	5
Ética e Transparência	5	5	5
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	5	5	5

Compromisso com Resultados		5	5	5
Criatividade e Melhoria Contínua		5	5	5
Competências Comportamentais Ocupacionais		I	II	III
Atenção aos Detalhes		4	5	5
Comunicação		3	4	5
Inovação		3	4	5
Planejamento		4	4	5
Raciocínio Lógico		4	5	5
RESULTADOS ESPERADOS				
Indicadores		Metas		
Índice de instrumentos calibrados		100%		
Índice não conformidades tratadas fora do prazo		20%		
Quantidade de Falhas de Fornecimento		0		
RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS				
Patrimônio	Celular e notebook			
Pessoal	Equipe de medição e instrumentação			
VALIDAÇÃO				
Nome		Função	Assinatura	
Nome		Função	Assinatura	

Função: Gerente de Engenharia	
Subordinação: Diretor Técnico e Comercial	
DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO	
Objetivo	Planejar e gerir processos e projetos de Engenharia e novos negócios, direcionando atividades, analisando projetos e ações de melhorias, suporte à distribuição de gás natural, mitigando riscos contratuais, operacionais e ambientais.
PRINCIPAIS ATIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar demandas de clientes internos e externos para a área de Engenharia; 2. Elaborar ou especificar termos de referência, memoriais descritivos, critérios de medição e demais especificações técnicas para projetos conceituais, básicos e executivos de construção e montagem para os ativos relativos à rede de distribuição de gás natural da Gasmar; 3. Especificar, contratar ou desenvolver, implantar e manter banco de dados estruturado de custos, fornecedores e cotações orientativas para subsidiar a orçamentação de projetos de engenharia e sua execução; 4. Gerir, fiscalizar e atuar diretamente para a correta execução de projetos e serviços contratados pela Gasmar e sob a responsabilidade da Engenharia, coordenando reuniões técnicas e negociais com fornecedores; 5. Gerir e acompanhar o comissionamento e recebimento de ativos da rede de distribuição de gás natural, incluindo documentação, inspeção de equipamentos, obras civis, testes, sempre à luz da legislação, regulamentações técnicas oficiais e internas à Gasmar e melhores práticas da Engenharia; 6. Elaborar e/ou gerir a elaboração de relatórios mensais para subsidiar a tomada de decisão da Diretoria Técnica-Comercial a partir da gestão de desempenho dos projetos sob a responsabilidade da Engenharia – incluindo resultados, desvios e correções que se fizerem necessárias; 7. Elaborar e/ou gerir a documentação técnica, descritivos de processos, fluxogramas, leiautes, instruções de trabalho, planejamento de projetos e orçamentário – sempre projetando e executando melhorias a partir da observação das atividades na prática e da aquisição de conhecimento estruturado; 8. Gerir e acompanhar as equipes de projetos e instalação de redes, também realizando inspeções periódicas nas instalações sob a responsabilidade da Gasmar e de suas subcontratadas; 9. Gerir e assessorar o desenvolvimento de estudos e projetos referentes a novos negócios de comercialização e distribuição de Gás Natural, bem como expansão do mercado e apoio institucional;

	10. Coordenar estudos de cenários e de competitividade do gás natural, identificando tendências de mercado, políticas e preços da concorrência, para subsidiar a atuação da companhia; 11. Supervisionar estudos de levantamento de mercado, 12. Entre outras atividades inerentes à função.			
ANÁLISE DE FUNÇÃO				
Função: Gerente de Engenharia e Novos Negócios		Subordinação: Diretor Técnico e Comercial		
Experiência		Instrução		
05 anos		Superior Completo: Engenharia Civil / Produção / Mecânica / Química/ Elétrica/ Petróleo. Pós-graduação: Gestão de Projetos		
COMPETÊNCIAS				
Competências Técnicas		I	II	III
Gestão de Projetos		3	4	4
Conhecimentos dos setores de distribuição de energia, gás natural, petróleo, telecomunicações, água ou outros		2	3	4
Conhecimento sobre Lei das Licitações		3	4	5
Inglês		3	4	4
Gestão Pública		2	3	4
Gestão de Pessoas		2	3	4
Pacote Office (Word, Excel, Power Point, MS Project)		3	4	4
Valores		I	II	III
Segurança		5	5	5
Responsabilidade Social e Ambiental		5	5	5
Ética e Transparência		5	5	5
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		5	5	5
Compromisso com Resultados		5	5	5
Criatividade e Melhoria Contínua		5	5	5
Competências Comportamentais Ocupacionais		I	II	III

Relacionamento Interpessoal	3	4	5
Planejamento	3	4	5
Tomada de decisão	3	4	5
Liderança	3	4	5
Trabalho em Equipe	5	5	5
RESULTADOS ESPERADOS			
Indicadores	Metas		
Índice de cumprimento de visitas a base SAL	100%		
Índice da qualidade dos relatórios entregues a DTC	100%		
Índice de Realização dos Projetos de Melhoria previstos no Planejamento Estratégico	90%		
RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS			
Patrimônio	celular e notebook		
Pessoal	1 (um) Coordenador Técnico e 1 (um) estagiário		
VALIDAÇÃO			
Nome	Função	Assinatura	
Nome	Função	Assinatura	

Função: Coordenador de Engenharia	
Subordinação: Gerente de Engenharia	
DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO	
Objetivo	Planejar e coordenar processos e projetos de engenharia, focado (a) no atendimento a demandas de O&M e novos negócios.
PRINCIPAIS ATIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenar projetos relacionados a Engenharia; 2. Elaborar especificações técnicas para aquisição de bens e serviços, bem como suportar os processos de manutenção e operação dos sistemas de distribuição de gás; 3. Planejar, executar, comissionar e fiscalizar obras de Engenharia que têm como finalidade a melhoria dos processos atuais e/ou expansão do sistema atual; 4. Elaborar e/ou coordenar a elaboração de estudos de viabilidade técnico-financeira para subsídio à avaliação, aprovação e priorização de projetos demandados por clientes; 5. Coordenar e acompanhar o comissionamento e recebimento de ativos da rede de distribuição de gás natural, incluindo documentação, inspeção de equipamentos, obras civis, testes, sempre à luz da legislação, regulamentações técnicas oficiais e internas à Gasmar e melhores práticas da Engenharia; 6. Solicitar e analisar cotações para construção e montagem de instalações e aquisição de equipamentos, ferramentas, serviços e outros; 7. Apoiar o Gerente de Engenharia em atividades delegadas por ele, assumindo inclusive sua execução e eventuais reportes diretos ao Diretor Técnico Comercial; 8. Elaborar ou especificar termos de referência, memoriais descritivos, critérios de medição e demais especificações técnicas para projetos conceituais, básicos e executivos de construção e montagem para os ativos relativos à rede de distribuição de gás natural da Gasmar; 9. Fiscalizar a execução de projetos e serviços contratados pela Gasmar e sob a responsabilidade da Engenharia, coordenando reuniões técnicas e negociais com fornecedores; 10. Entre outras atividades inerentes à função.
ANÁLISE DE FUNÇÃO	
Função: Coordenador de Engenharia	Subordinação: Gerente de Engenharia
Experiência	Instrução
03 anos	Superior Completo Engenharia Civil / Mecânica / Produção Pós graduação: em áreas afins

COMPETÊNCIAS			
Competências Técnicas	I	II	III
Conhecimentos de setores de distribuição de energia, gás natural, petróleo, telecomunicações, água ou outros.	2	3	4
Experiência em fiscalização de obras civis	3	4	5
Conhecimento sobre Lei das Licitações	2	3	4
Inglês	3	4	4
Gestão de Projetos	3	4	4
Gestão Pública	1	2	3
Gestão de Pessoas	1	2	3
Pacote Office (Word, Excel, Power Point, MS Project)	3	4	4
Valores	I	II	III
Segurança	5	5	5
Responsabilidade Social e Ambiental	5	5	5
Ética e Transparência	5	5	5
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	5	5	5
Compromisso com Resultados	5	5	5
Criatividade e Melhoria Contínua	5	5	5
Competências Comportamentais Ocupacionais	I	II	III
Relacionamento Interpessoal	3	4	5
Liderança	3	4	5
Planejamento	3	4	4
Assertivo	3	4	5
Atenção para Detalhes	4	4	5
RESULTADOS ESPERADOS			
Indicadores	Metas		
Índice de cumprimento de visitas a base SAL	100%		

Índice da qualidade das PAS elaboradas		90%
RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS		
Patrimônio	Celular e notebook	
Pessoal	Estagiário	
VALIDAÇÃO		
Nome	Função	Assinatura
Nome	Função	Assinatura

Função: Secretária Geral	
Subordinação: Diretoria Executiva	
DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO	
Objetivo	Assessoria dos órgãos executivos da Gasmar em suas principais funções corporativas, no planejamento, execução e controle dos processos de governança.
PRINCIPAIS ATIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestar assessoria aos órgãos societários e comissões especializadas da Gasmar; 2. Propor plano de reuniões da Diretoria Executiva, Conselhos e Assembleias Gerais e acompanhar sua execução; 3. Providenciar a Convocação e organizar as reuniões da Diretoria Executiva, Conselhos e Assembleias Gerais, elaborando sugestão de pauta, atas e proposições; 4. Coordenar as atividades das demais secretárias executivas, articulando a aplicação integrada e colegiada de diretrizes estratégicas e informações confidenciais; 5. Organizar os Livros Societários da Companhia; 6. Coordenar a elaboração do Relatório Anual da Administração, sua publicação e arquivamento; 7. Organizar, controlar e manter a guarda dos contratos com clientes; 8. Controlar a emissão, publicação e registro dos documentos oficiais, como atas, relatórios, resoluções e portarias da Gasmar; 9. Responder pelo Sistema de Informação ao Cidadão – SIC e Sistema de Ouvidoria no âmbito da companhia; 10. Administrar diretrizes gerais e processos de acesso a informação; 11. Auxiliar as auditorias independentes no controle de informações, coordenando a elaboração de relatórios e publicação dos mesmos; 12. Gerenciar ações de governança corporativas, bem como transparência e cumprimento de normas; 13. Administrar o relacionamento institucional da Gasmar junto aos órgãos federais, estaduais, municipais e sociedade em geral; 14. Entre outras atividades inerentes à função.

ANÁLISE DE FUNÇÃO				
Função: Secretaria Geral		Subordinação: Diretoria Executiva		
Experiência		Instrução		
5 anos		Superior Completo Direito/ Administração de Empresas. Pós-Graduação ou MBA em áreas afins.		
COMPETÊNCIAS				
Competências Técnicas		I	II	III
Pacote Office (Word, Excel e Power Point)		3	4	5
Inglês		3	4	5
Redação Oficial		4	4	5
Direito Administrativo		4	4	5
Direito Societário		3	3	4
Controles Internos (Compliance)		3	4	5
Governança Corporativa e Processos de Auditorias		3	4	5
Gestão Pública		2	3	4
Gestão de Pessoas		2	3	4
Valores		I	II	III
Segurança		5	5	5
Responsabilidade Social e Ambiental		5	5	5
Ética e Transparência		5	5	5
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		5	5	5
Compromisso com Resultados		5	5	5
Criatividade e Melhoria Contínua		5	5	5
Competências Comportamentais Ocupacionais		I	II	III
Diplomata		4	4	5
Inteligencia Emocional		3	4	5
Atenção para detalhes		4	5	5

Planejamento		3	4	4
Comunicação (verbal e escrita)		4	5	5
RESULTADOS ESPERADOS				
Indicadores		Metas		
A definir		A definir		
A definir		A definir		
RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS				
Patrimônio	Desktop / Celular			
Pessoal	-----			
VALIDAÇÃO				
Nome	Função	Assinatura		
Nome	Função	Assinatura		

Função: Assessora da Diretoria	
Subordinação: Diretoria Executiva	
DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO	
Objetivo	Assessorar a Diretoria Executiva da Gasmar na execução de atividades cotidianas.
PRINCIPAIS ATIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agendar e organizar as reuniões internas e externas dos Diretores; 2. Acompanhar a agenda de compromissos dos Diretores; 3. Providenciar a programação e prestação de contas de viagens dos Diretores; 4. Auxiliar na organização de eventos da Gasmar; 5. Assessorar e diligenciar demandas administrativas dos Diretores; 6. Elaborar documentos oficiais quando solicitado; 7. Organização do arquivo de atas e documentos oficiais dos órgãos corporativos; 8. Auxiliar as atividades da Secretaria Geral; 9. Organizar e controlar a rotina do pessoal de apoio (recepção, copa e motorista); 10. Dar apoio logístico aos conselheiros e acionistas em visitas a Gasmar; 11. Realizar atividades externas junto aos órgãos oficiais quando solicitado; 12. Receber e direcionar correspondências destinadas aos Diretores; 13. Entre outras atividades inerentes à função.

ANÁLISE DE FUNÇÃO			
Função : Assessora da Diretoria		Subordinação : Diretoria Executiva	
Experiência		Instrução	
03 anos		Superior CompletoSecretariado Executivo / Administração de Empresas	
COMPETÊNCIAS			
Competências Técnicas	I	II	III
Pacote Office (Word, Excel, Power Point)	3	4	5
Inglês	2	3	4
Técnica de Redação Oficial e Empresarial	4	5	5
Técnica de Secretariado Executivo	4	4	5
Organização de arquivos	3	4	5
Valores	I	II	III
Segurança	5	5	5
Responsabilidade Social e Ambiental	5	5	5
Ética e Transparência	5	5	5
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	5	5	5
Compromisso com Resultados	5	5	5
Criatividade e Melhoria Contínua	5	5	5
Competências Comportamentais Ocupacionais	I	II	III
Iniciativa	4	4	5
Inteligência Emocional	4	5	5
Atenção aos detalhes	4	5	5
Dinâmico	3	4	4
Comunicação (verbal e escrita)	4	5	5
RESULTADOS ESPERADOS			
Indicadores	Metas		
Eficiência no atendimento às demandas	A definir		

Redução de anomalias		A definir	
RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS			
Patrimônio	Desktop		
Pessoal	-----		
VALIDAÇÃO			
Nome		Função	Assinatura
Nome		Função	Assinatura

Fonte: Márcia Lins

Apêndice 02 Dicionário Técnico e Comportamental

Dicionário das Competências Técnicas		
Competências Técnicas	Descrição	Indicador técnico
Análise de Rede de Dados	Formada por um conjunto de módulos processadores capazes de trocar informações e compartilhar recursos, interligados por um subsistema de comunicação.	1) Analisa as trocas de informações nos módulos processadores.
Autocad	AutoCAD é um programa usado na criação de plantas na simulação dos mais diversos projetos de construção.	1) Conhece os conceitos básicos em computação gráfica; 2) Conhece e utiliza as ferramentas do Autocad 2D; 3) Conhece e utiliza as ferramentas do Autocad 3D; 4) Realiza a finalização dos arquivos (impressão e plotagem do desenho).
Automação	Sistema em que os processos operacionais são controlados e executados por meio de dispositivos mecânicos ou eletrônicos, substituindo o trabalho humano.	1) Tem conhecimento sobre CLP; 2) Tem conhecimento sobre Sistemas Supervisórios; 3) Tem conhecimento sobre otimização de processos; 4) Tem conhecimento sobre programação 5) Tem conhecimento sobre redes de comunicação industriais; 6) Tem conhecimentos sobre segurança em redes industriais.
Certificação e Normas Padrão de Tecnologia da Informação	Define os requisitos para a realização de avaliações de processos de software com dois objetivos: a melhoria de processos e a determinação da capacidade de processos de uma unidade organizacional.	1) Sabe proceder dentro dos padrões das certificações de TI.
Combustão	Reação química exotérmica entre uma substância (o combustível) e um gás (o comburente), geralmente o oxigênio, para liberar calor e luz. Durante a reação de combustão são formados diversos produtos resultantes da	1) Tem experiência sobre o assunto combustão.

	combinação dos átomos dos reagentes.	
Conhecimento de calibração	Conjunto de procedimentos destinados a estabelecer uma correspondência entre uma grandeza física conhecida ou padronizada e as leituras de um instrumento no qual esta grandeza é medida.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tem experiência com procedimento de calibração; 2) Tem conhecimentos sobre gestão da calibração; 3) Tem conhecimentos sobre análise dos resultados da calibração.
Conhecimento em Gestão da Segurança da Informação	Controles aplicáveis e soluções de segurança que podem minimizar o nível de exposição ao qual a empresa está exposta, com o objetivo de garantir segurança para o seu principal patrimônio: a informação.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Consegue garantir a segurança da informação; 2) Conhece e tem experiência com controles de acesso e gerenciamento de rede.
Conhecimento em logística e cadeia <i>supply chain</i>	Estratégias utilizadas para obter uma cadeia logística eficaz consideram as interações entre os vários níveis da cadeia logística, de forma a reduzir o custo e melhorar o serviço prestado.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhece as estratégias para obter uma cadeia logística eficaz.
Conhecimento em organização de arquivo	Processo de coleta e preservação de documentos, porções da internet em um arquivo, para futuros pesquisadores, funcionários interessados em visualizar documentos.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhece as técnicas de arquivamento.
Conhecimento em Sistemas Informatizados, Hardwares e Software	Conhecimento do conjunto de dispositivos eletrônicos (hardware) capazes de processar informações de acordo com um programa (software).	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhece o conjunto de dispositivos eletrônicos e o sistema operacional.
Conhecimento em Tecnologia Informação	Conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação que visam a produção, o armazenamento, a	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhece o conjunto de atividades e soluções providas por recursos de computação; 2) Possui capacidade para gerenciamento de softwares e sistemas de comunicação; 3) Tem conhecimento sobre normas de boas práticas ITIL e/ou COBIT.

	transmissão, o acesso, a segurança e o uso das informações.	
Conhecimento sobre Lei das Licitações	São leis que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços (inclusive de publicidade), compras, alienações e locações no âmbito dos poderes da união, dos estados, distrito federal e municípios.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Compreende os modais (formas) de licitações; 2) Conhece os limites e aplicabilidade da Lei 8.666/93.
Conhecimentos dos setores de distribuição de energia, gás natural, petróleo, telecomunicações, água ou outros.	Conhecimento acerca dos processos de <i>utilities</i> .	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhece e aplica conceitos e processos de distribuição de energia, gás natural, petróleo, telecomunicações, água ou outros.
Contabilidade	Tem como obrigação controlar a evolução do patrimônio de uma empresa, se calcula e registra todas as operações comerciais e financeiras realizadas em curto período, produzindo relatórios que serão utilizados pelos usuários (internos e externos) para análise da situação financeira da empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realiza a escrituração contábil; 2) Elabora demonstrações contábeis; 3) Realiza auditoria contábil; 4) Analisa demonstrações contábeis.
Contas a pagar, receber e faturamento	Responsável pelo controle das receitas geradas e dos pagamentos realizados pela empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Emite NF's de faturamento 2) Lançamento de contas a pagar no gerenciador financeiro/ sistema ERP 3) Controle do fundo fixo.
Controles Internos (Compliance)	Plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados, aplicados a uma empresa, a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência e estimular a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Garante a eficácia e eficiência dos recursos; 2) Garante a fiabilidade da informação financeira; 3) Conhece e cumpre as leis e normas estabelecidas.

Corel Draw	Programa de desenho vetorial bidimensional para design gráfico desenvolvido pela Corel Corporation, Canadá. É um aplicativo de ilustração vetorial e layout de página que possibilita a criação e a manipulação de vários produtos.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhece as ferramentas e realiza as operações básicas; 2) Aplica adequadamente as ferramentas do Corel Draw (diferenciação de imagens e vetores, ferramentas de preenchimento, criação de figuras, aplicação de textos, vetorização de imagens e efeitos especiais).
Custo operacional	Conhecimento da metodologia eficaz para planejamento e controle dos gastos operacionais da empresa, obtendo-se um orçamento adequado à realidade do mercado e às expectativas da empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tem conhecimento dos gastos operacionais.
Direito Administrativo e Constitucional	Direito administrativo é o ramo do direito público que tem por objeto o estudo das normas jurídicas relativas ao exercício da função administrativa do Estado. Direito constitucional direito público interno dedicado à análise e interpretação das normas constitucionais.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tem conhecimento de direitos e garantias fundamentais; 2) Conhece os princípios da administração pública; 3) Conhece e já atuou em processos de remédios constitucionais; 4) Conhecimento geral sobre direito constitucional.
Direito Regulatório	Regras de direito público, constitucionais, econômicas e administrativas, que regem as agências de regulação e sua relação com concessionários, permissionários e usuários de serviços públicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tem conhecimento em projetos vinculados diretamente às normas de direito público de agências reguladoras.
Direito Societário	Conhecimento acerca de padrões normativos de formação, gestão, e governança de instituições (sociedades) públicas e/ou privadas,	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhece os fundamentos de Direito empresarial acerca da constituição dos diferentes tipos de sociedades; 2) Conhece as principais atribuições e responsabilidades dos órgãos societários e acionistas; 3) Tem conhecimento e experiência de atuação acerca da Lei das Sociedades Anônimas.

Elétrica	Área responsável pelo fornecimento de energia elétrica às instalações.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhecimento sobre segurança em trabalhos com eletricidade; 2) Conhecimento sobre sistemas de corrente contínua; 3) Conhecimento sobre proteção de sistemas elétricos; 4) Conhecimento sobre manutenção de instalações elétricas de BT.
Escrituração Contábil/ Controle dos itens patrimoniais	Técnica utilizada pelo profissional da contabilidade, cuida-se do lançamento dos fatos contábeis em livros destinados ao registro de tais operações.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realiza a escrituração contábil; 2) Utiliza métodos ou critérios contábeis (CPC 27) uniformes no tempo e registra as mutações patrimoniais segundo o regime de competência; 3) Utiliza os critérios do CPC 27 para controle e tombamento dos bens patrimoniais; 4) Utiliza métodos ou critérios contábeis uniformes no tempo e registrar as mutações contábil financeira segundo o regime de competência.
Finanças Corporativas/Gestão de Custos	Tem como foco principal o estudo de ferramentas de custos que auxiliem o gestor na formulação e implementação de estratégias que possibilitem a conversão do plano estratégico em medidas administrativas e operacionais que possam criar valor para a empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhece e atua em planejamento e análise financeira; 2) Conhece e atua com custo de projeto e tempo de retorno; 3) Conhece a gestão do fluxo de caixa.
Fiscalização de obras civis	Supervisão dos serviços realizados pelo executor de obras civis (construção e/ou montagem), visando garantir a qualidade, o prazo de execução e a compatibilidade da obra como os projetos, planilhas, composições de custo, especificações e normas técnicas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Verifica e analisa documentos técnicos emitidos (declarações, atestados de capacidade técnica, ARTs, CAT, entre outros); 2) Fiscaliza obras civis utilizando as métricas e métodos quanto à qualidade e produtividade.
Folha de pagamento e demais encargos trabalhistas	Atua com toda a rotina de folha de pagamento e rescisão de contrato. Efetua cálculos trabalhistas, encargos e obrigações acessórias.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Lançamento de informações em softwares de folha de pagamento; 2) Emissão de guias para pagamento de encargos trabalhistas; 3) Efetua cálculos trabalhistas; 4) Preenche e envia as declarações.

Gestão de projetos	Grupo de medidas ou iniciativas temporárias, que vão contribuir para o desenvolvimento de um produto ou serviço. A gestão de projetos aplica técnicas e metodologias para alcançar um conjunto de alvos estabelecidos por uma equipe.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desenvolve as fases da gestão de projetos: planejamento, execução, monitoramento e controle; 2) Aplica as técnicas e metodologias para alcançar os objetivos traçados. 3) Elabora as atividades, definindo prazo, custo, qualidade e mobilização de recursos técnicos e humanos.
Gestão Administrativa	Capacidade de manter controle sobre os recursos de uma organização com o objetivo de produzir os melhores resultados.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhece e executa ferramentas de gestão e controle de atividades; 2) Conhece e executa ferramentas de planejamento; 3) Tem conhecimento e aplica conceitos, métodos e ferramentas relativos a liderança de equipe, processos e/ou projetos.
Gestão Ambiental	Conhecer e aplicar os conceitos relacionados a avaliação de aspectos, impactos ambientais e respectivos tratamentos nas diversas fases de um projeto e a legislação ambiental.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhece e aplica conceitos, métodos, ferramentas e processos relativos à gestão ambiental; 2) Conhece e aplica a legislação aplicável a gestão ambiental.
Gestão da Qualidade	Conhecer e saber aplicar conceitos, instrumentos e processos da Garantia da Qualidade.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhece e aplica os conceitos, instrumentos e processos de qualidade.
Gestão de Contratos e Licitações Públicas	Lei de Licitações traz a finalidade do procedimento licitatório: Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tem conhecimento da gestão de Contratos; 2) Entende como funciona o processamento de uma licitação; 3) Conhece os modais de compras públicas; 4) Atua como auxiliar em Licitações Públicas; 5) Entende e atua como fiscal de contratos.

Desenvolvimento de Fornecedores	Administrar cadeia de fornecedores, controlando dados cadastrais, administrando canal de relacionamento, e fiscalizando a qualidade da prestação de serviços.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mantém atualizado o cadastro interno de fornecedores; 2) Administra o canal de relacionamento com fornecedores; 3) Avalia e fiscaliza a qualidade dos produtos e serviços prestados pelos fornecedores;
Gestão da Manutenção	Tem como objetivo o planejamento e gestão da Manutenção, através de métodos, técnicas e ferramentas, para prover soluções adequadas aos objetivos da companhia. Garantindo confiabilidade, segurança e diminuição de custos.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identifica e analisa as necessidades da manutenção, introduzindo conceitos e métodos de trabalho mais adequados a cada realidade; 2) Garante o uso adequado de métodos, técnicas e ferramentas quanto a sua melhor aplicabilidade visando ganhos de qualidade e produtividade; 3) Diagnostica, organiza e processa dados conclusivos sobre os problemas focados na manutenção; 4) Utiliza o conceito de confiabilidade, disponibilidade e manutenibilidade de equipamentos e sistemas para avaliar e otimizar o processo produtivo; 5) Analisa e verifica a viabilidade da contratação de serviços e aquisição de produtos relacionados à Manutenção.
Gestão de Pessoas	Conceitos e os princípios da gestão de pessoas e utilização de ferramentas da área, domínio nos subsistemas de gestão de pessoas: aplicar, captar, desenvolver, remunerar, manter e monitorar.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhece os subsistemas da área de gestão de pessoas; 2) Atua no gerenciamento e/ou desenvolvimento de equipes.
Gestão de Processos	Foco na otimização dos resultados das organizações por meio da melhoria dos processos de negócio.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Otimiza os resultados por meio da melhoria dos processos.
Gestão Pública	A Gestão Pública consiste na aplicação de teorias da ciência da administração no gerenciamento das instituições do governo, utilizando conhecimentos sobre regulamentações legais específicas e técnicas modernas de gestão.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).

Gestão Financeira	Planejamento financeiro de uma empresa, na organização, captação e na aplicação de recursos. É de sua responsabilidade analisar os créditos e os demonstrativos contábeis, avaliar a manutenção de estoques, acompanhar faturamentos e fluxos de caixa.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realiza o planejamento financeiro, na organização e aplicação dos recursos; 2) Analisa os créditos e os demonstrativos econômicos da empresa.
Governança Corporativa e Processos de auditoria	<p>Sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.</p> <p>Elemento de controle, que tem como um de seus objetivos, a avaliação dos controles internos da empresa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhece as atribuições e responsabilidades dos órgãos deliberativos de uma instituição societária; 2) Conhece fundamentos e aplicabilidades da Lei de responsabilidade Fiscal; 3) Conhece normas gerais de contratação públicas e projetos de parceria no âmbito da administração pública; 4) Avalia os procedimentos em vigor e determina se os mesmos oferecem um grau de confiança razoável; 5) Verifica se o sistema está sendo corretamente aplicado; 6) Reporta as falhas observadas, oferecendo recomendações para saná-las.
Inglês	Ter conhecimento na língua inglesa.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realiza leitura (textos, e-mails, artigos, etc.); 2) Escreve (textos, e-mails, artigos, etc.); 3) Estabelece conversação com um ou mais interlocutor (via telefone, skype, encontros presenciais, etc); 4) Faz apresentações técnicas e institucionais.
Instrumentação	Área que estuda, desenvolve e aplica instrumentos de medição e controle de processos	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhecimento sobre instrumentos aplicados ao setor de Gás Natural; 2) Conhecimento sobre protocolos de comunicação para instrumentos de campo; 3) Conhecimento sobre incertezas de medição; 4) Conhecimentos sobre medição de gás natural; 5) Conhecimentos sobre computadores de vazão.
Legislação Fiscal e Tributária	Tem como principal função a determinação da forma de tributação mais adequada, definir suas obrigações na legislação federal, estadual e municipal.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realiza a apuração de impostos; 2) Aplica o enquadramento da empresa no sistema tributário; 3) Realiza escrituração de livros fiscais; 4) Preenche e envia declarações fiscais.

Mecânica	Área responsável pelos equipamentos mecânicos do site, incluindo válvulas, dutos e instalações em geral.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Manutenção e instalação de equipamentos; 2) Conhece sobre funcionamento de válvulas e demais equipamentos mecânicos; 3) Integridade estrutural de dutos e equipamentos.
Negócios em Distribuição de Gás natural	Conhecer os fundamentos necessários em relação a legislação, a cadeia de valor, ao mercado e, de forma atualizada, dos atores, principais parâmetros de mercado e condições conjunturais da indústria de óleo e gás.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Demonstra, na medida do que for considerado adequado pela Gestão da GASMAR, conhecimento, desenvoltura e articulação ao lidar com oportunidades de negócio para crescimento do desempenho na venda e distribuição do gás natural.
Noções sobre Tributos	Conhecimentos gerais acerca das normas de incidência e do processo tributário.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhece o Sistema Tributário Nacional; 2) Conhece o fundamentos e normas gerais dos principais impostos municipais, estaduais e federais; 3) Conhece a atuação das fazendas.
Normas regulamentadoras	As Normas Regulamentadoras – NR tratam-se do conjunto de requisitos e procedimentos relativos à segurança e medicina do trabalho, de observância obrigatória às empresas privadas, públicas e órgãos do governo que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhece e aplica as normas regulamentadoras; 2) Orienta, supervisiona e audita a aplicação das normas regulamentadoras.
Orçamento	Coordenar, orientar e supervisionar a execução orçamentária da empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realiza levantamento das despesas com os responsáveis; 2) Organiza o orçamento para o ajustamento a contabilidade; 3) Acompanha realizado versus orçado.
Pacote Office (Word, Excel, Power Point, MS Project)	Conhecimentos avançados nas ferramentas e softwares de: criação de apresentações multimídias, planilhas e tabelas dinâmicas, editoração de textos e gerenciamento de projetos.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project); 2) Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc; 3) Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard); 4) Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;

		5) Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word; 6) Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word.
Processos de Operação e Manutenção de redes de dutos	Processo responsável por operar e manter em pleno funcionamento todas as redes de distribuição da companhia.	1) Tem conhecimentos sobre execução da manutenção; 2) Tem conhecimentos sobre planejamento da manutenção; 3) Tem conhecimentos sobre análise de desempenho das equipes de manutenção; 4) Tem conhecimentos sobre operação de estações de distribuição de gás natural; 5) Tem conhecimento sobre planejamento da operação; 6) Tem conhecimentos sobre análise de desempenho das equipes de operação.
Projeto e Sistemas de Distribuição de Gases Combustíveis	Atuação direta e/ou coordenação de serviços relativos a elaboração e/ou avaliação de projetos conceitual, básico e/ou executivo de redes de distribuição de hidrocarbonetos, (dimensionamento, construção e/ou montagem), visando garantir a qualidade, o prazo de execução, custos adequados, compatibilidade da obra com o demandado, especificações e normas técnicas.	1) Elabora e/ou avalia projetos de redes e sistemas de distribuição de gás natural ou semelhantes conforme especificações e normas técnicas; 2) Coordena projetos de redes e sistemas de distribuição de gás natural ou semelhantes conforme especificações e normas técnicas.
Química	Área da ciência que possibilita o entendimento quantitativo e qualitativo das composições do gás natural e seus principais contaminantes, devendo propor, quando necessário, ações de correções e ajustes para o melhor enquadramento do gás a ser comercializado.	1) Conhece sobre análise cromatográfica do gás natural e demais análises físico-químicas do gás; 2) Conhece procedimentos de coletas de amostras; 3) Sabe analisar a composição química do gás e suas principais propriedades; 4) Conhece as principais aplicações do Gás Natural.
Relacionamento e Procedimentos Bancários	Grupo de atividades e capacidade técnica que permite conhecer o funcionamento dos bancos, suas limitações, formas de atuação e responsabilidades.	1) Conhecimento acerca do sistema financeiro nacional; 2) Conhecimento e experiência acerca das principais atividades de um banco; 3) Conhecimento e experiência acerca de seguros, aplicações financeiras e câmbio; 4) Conhecimento e experiência acerca de produtos e serviços de crédito.

Relação de Trabalho	As relações de trabalho são os vínculos que se estabelecem no âmbito do trabalho (emprego, estágio, autônomo, temporário, etc)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhece e aplica a legislação referente as relações de trabalho; 2) Supervisiona e orienta a aplicação da legislação referente as relações de trabalho.
Controladoria	Conhece os índices de avaliação das demonstrações financeiras para identificar a liquidez, lucratividade, rentabilidade e outros indicadores da empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Interpreta os índices que indicam como a empresa está em relação ao mercado e sua continuidade; 2) Demonstra através de relatórios a todos os setores da companhia os índices que precisam ser melhorados ou mantidos.
Rotinas Administrativas	Formada por vários processos que acontecem de forma sistemática e que requer, de forma básica, conhecimento técnico, científico e domínio das tecnologias.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhece as técnicas das rotinas administrativas; 2) Sabe utilizar ferramentas digitais e de controle e planejamento.
Segurança da operação	Conjunto de ações e atividades ligados a segurança industrial, garantindo a aplicabilidade das boas práticas da indústria, no dia a dia das operações.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhecer sobre elaboração de Permissão de Trabalho, Análise preliminar de risco e gestão de mudanças; 2) Conhecer sobre gestão e controle de integridade de equipamentos; 3) Conhecer o básico sobre as principais normas regulamentadoras aplicadas a operação (NR10 e NR32).
Técnica de Negociação	Negociação é um processo de comunicação entre duas partes, que tem por objetivo se chegar a uma decisão conjunta visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação consciente de que foram ouvidas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Escolhe e aplica a técnica, estratégia e/ou tática de negociação mais adequada buscando resultados ganha-ganha; 2) Gerencia possíveis divergências ou conflitos inerentes ao processo de negociação.
Técnicas de Redação Empresarial e Técnica	Capaz de redigir textos e documentos empresariais e técnico, para âmbito interno ou externo, apresentando conceitos e normas que regem o ato de escrever.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Produz textos e documentos no contexto organizacional com clareza, coerência e objetividade. 2) Aplica aspectos linguísticos da comunicação escrita; 3) Compreende e utiliza termos específicos da linguagem escrita que trate de fatos ou assuntos técnicos ou científicos específicos da profissão.

Técnica de Redação Oficial	Trata-se da comunicação entre unidades administrativas dos Três Poderes e também destes com empresas e indivíduos. Conhecimento de alguns processos – como linguagem, estruturação, espaçamento, forma de início e final, entre outros aspectos. São textos oficiais: ofício, memorando a ata, atestado, requerimento, certidão, circular, contrato, parecer, procuração, relatório, por exemplo.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Utiliza o padrão culto de linguagem caracterizada pela impessoalidade, clareza, concisão, formalidade e uniformidade 2) Conhece e elabora os documentos utilizando os padrões, normas e formato específicos da redação oficial. 3) Aplica aspectos linguísticos da comunicação escrita.
Técnica de Secretariado Executivo	Controle de informações, rotinas, compromissos, de seus superiores. Redige relatórios e prepara documentos para despachos. Pode auxiliar na preparação de eventos e apresentações dos executivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desenvolve as técnicas de secretariado executivo.
Tecnologia do gás	O processamento do GN é o conjunto de operações e processos unitários que visa a obter que esse insumo energético seja fornecido ao consumidor final isento de: H ₂ S, Gomas, Odores indesejáveis entre outros.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhece o processamento do GN; 2) Conhece sobre armazenamento, transporte e distribuição do GN; 3) Realiza leituras e interpretações de P&ID e C&ED; 4) Conhece as operações de comissionamento e descomissionamento de equipamentos.
Organização de arquivos	Conhece instrumentos de controle e monitoramento do armazenamento e tráfego de documentos na empresa, por intermédio da implantação de técnicas e metodologias de organização e gerenciamento de arquivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conhecimento em organização de arquivo, técnicas de organização e gerenciamento de arquivos.

Fonte: Márcia Lins e Adriana Moraes

1.1.Dicionário de Competências Comportamentais

Dicionário das Competências Comportamentais		
Competências Comportamentais	Descrição	Indicador de comportamento
Administração de Conflitos	Capacidade para administrar conflitos que estejam interferindo no trabalho e/ou nos relacionamentos, estabelecendo alternativas de ações para resolvê-los.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Resolver conflitos através de alternativas ganha-ganha; 2) Procura solucionar o conflito, mantendo o clima de respeito e consideração.
Agilidade	Sente facilidade em executar tarefas com rapidez e objetividade, mesmo quando solicitada em cima da hora.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tem <i>check-list</i> das atividades, permitindo que priorize o trabalho a ser feito ao longo do dia; 2) Tem foco nas atividades desenvolvidas, entregando os trabalhos com qualidade e nos prazos estabelecidos.
Assertivo	É a capacidade de afirmar de maneira objetiva, honesta e transparente suas opiniões, pensamentos e sentimentos, de modo apropriado ao contexto, sem causar constrangimentos a si ou a outros.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Consegue adaptar a forma de comunicar-se para diferentes ouvintes; 2) Expressa os pensamentos, sentimentos e crenças, de maneira direta, clara, honesta e apropriada ao contexto, sem causar constrangimentos a si ou a outros.
Atenção aos Detalhes	Capacidade de concentrar à atenção para evitar erros e omissões da atividade realizada.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades; 2) Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho.
Autogerenciamento	Capacidade e ação de se autogerenciar, de gerir a própria atividade, atendendo o planejamento, normas e prazos de entrega. Busca diagnosticar, analisar e propor soluções no dia-a-dia para melhorar o seu desempenho.	<ol style="list-style-type: none"> 1) É proativo, traçando metas e executando as atividades, tomando as decisões com foco nos objetivos; 2) Realiza análises autocríticas no sentido de identificar os pontos fracos para correção; 3) Tem capacidade de aplicar os seus conhecimentos, visando atingir os resultados.
Capacidade de Aprendizagem	Capacidade de agregar conceitos, informações, técnicas e experiências práticas, transformando-os em ações e comportamentos que visem a	<ol style="list-style-type: none"> 1) Demonstra comportamento de abertura para as novas ideias e conhecimentos, tendo interesse no aprendizado; 2) Está aberto a aprender e repassar os conhecimentos adquiridos.

	efetividade dos objetivos da organização.	
Credibilidade	Credibilidade se conquista e se mantém, à base de trabalho árduo, amparado num tripé composto por confiança, eficácia, eficiência e transparência.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cumpre os acordos pactuados, entregando os produtos e serviços com a qualidade esperada; 2) Existe coerência no profissional, entre como comunica e como age.
Comunicação	Transmite as suas ideias, informações ou soluções para problemas de forma clara, precisa e concisa, de modo escrito e oral, certificando-se do entendimento entre as partes, e aplicando a linguagem adequada e regras gramaticais e ortografia vigente.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Transmite oralmente as suas ideias ou soluções de forma clara, precisa e concisa, de modo a ser entendido; 2) Organiza as ideias e expressa com clareza, coerência e objetividade, por meio da produção escrita respeitando as regras gramaticais e de ortografia; 3) Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros; 4) Consegue comunicar gerando um clima de confiança e abertura, valorizando o debate de ideias e opiniões.
Confiabilidade	Capacidade em desenvolver uma relação de complementaridade com a equipe, demonstrando firmeza e segurança nas suas ações diárias.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Inspirar confiança nos outros, cumprindo a palavra dada, agindo dentro dos princípios e valores da organização; 2) É sincero e honesto, reconhecendo os seus próprios erros; 3) Defende uma atitude e comportamentos de responsabilidade e profissionalismo que sejam coerentes com a estratégia e valores da companhia.
Cooperação	Capacidade de partilhar conhecimentos, informações, incentivar a troca e o interesse pelo crescimento conjunto.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Interage para conseguir os resultados almejados nos trabalhos em equipe; 2) Revela satisfação em participar no trabalho e decisões do grupo em que está inserido; 3) Partilha abertamente com os colegas informações e conhecimentos relevantes ou úteis.
Cordialidade	É exemplo de ponderação, bom senso e lida com situações adversas de maneira exemplar.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Demonstra educação, ponderação e imparcialidade no trato com as pessoas; 2) Sabe lidar com as situações adversas de maneira exemplar.

Criatividade	Capacidade de formar novos padrões, criar ideias originais e elaborar soluções novas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores; 2) É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas; 3) Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais.
Cultura da Qualidade (melhoria contínua)	Zelar pela qualidade dos processos e buscar melhorias contínuas para o aperfeiçoamento de processos, produtos e serviços, otimizando os resultados em prol dos objetivos organizacionais.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação; 2) Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro; 3) Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia.
Desenvoltura	Capacidade de adaptação rápida a situações inesperadas, tomando decisões assertivas em busca de soluções eficazes.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Toma providências rápidas diante de problemas, obstáculos, conflitos e adversidades; 2) Consegue adaptar-se com rapidez, as novas situações de trabalho.
Dinâmico	Versatilidade para lidar com assuntos ou atribuições diferentes ao mesmo tempo.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Administra diferentes demandas, ao mesmo tempo, sem prejuízos nos trabalhos; 2) Consegue trabalhar com equipes multidisciplinares, mantendo seu ritmo de trabalho.
Diplomata	Têm habilidade no trato com pessoas ou para resolver situações difíceis e conflituosas, agindo com cortesia e discrição.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Têm habilidade no trato com as pessoas e age com cortesia e discrição; 2) Sabe conduzir situações difíceis e conflituosas para soluções consensuais e assertivas.
Disciplina	Parece ter total compatibilidade com os padrões disciplinares da organização. É um exemplo para a equipe.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Segue os padrões disciplinares da organização; 2) Tem foco nos padrões da empresa, vencendo os obstáculos.
Discrição/Sigilo	Capacidade de manter atitudes reservadas em situações que envolvem contatos com outras pessoas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Zela com rigor pela discrição e reserva no trato de informações a que tem acesso no exercício de suas funções; 2) Mantém sigilo e respeito com as informações da empresa.

Empatia	Capacidade de se colocar no lugar do outro, percebendo suas necessidades, seus valores, seus pontos de vista, de modo a possibilitar um relacionamento que resulte num entendimento mútuo e positivo, facilitando a negociação.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Coloca-se no lugar do outro, entendendo seus posicionamentos; 2) Posiciona-se de maneira apropriada à situação de outra pessoa.
Empreendedorismo	Visualizar e colocar em prática soluções e oportunidades de ação visando a competitividade da organização por meio de seus produtos e serviços ou de ações referentes ao ambiente de trabalho e equipe.	<ol style="list-style-type: none"> 1) É atento para oportunidades de mercado, assumindo riscos calculados para manter a empresa competitiva; 2) Busca por mudanças no ambiente de trabalho ou equipe, não tendo uma visão conformista diante de problemas.
Ética e transparência	Preservar os valores morais e princípios que norteiam nossa conduta tanto na sociedade, quanto em nosso ambiente de trabalho, observando as leis e regras de modo a garantir o sentimento de justiça social.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Defende os valores éticos independentemente da situação; 2) É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança; 3) Assume os seus erros e da sua equipe quando necessário.
Flexibilidade	Adaptar-se às mudanças e necessidades emergentes. Rever postura mediante situações e fatos. Rever opinião/conceitos mediante argumentações convincentes.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Acata mudanças organizacionais que impliquem alterações de processos e metodologias de trabalho na sua área de atividade; 2) Reconhece antecipadamente as vantagens de adotar uma atitude flexível e de adaptação constante; 3) Revela capacidade para identificar, implementar e dinamizar processos de mudança, que podem ser de natureza estratégica e/ou transversais à Organização.
Foco em Resultado (compromisso com os resultados)	Comprometido com os objetivos da organização, tomando as providências necessárias para que sejam cumpridas no prazo e com as características planejadas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho; 2) Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades; 3) Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa.

Foco no cliente (Qualidade no atendimento do cliente)	Ter a compreensão de que o cliente é uma das razões do existir da empresa, tomando ações para que seja atendido de forma a promover aproximação entre cliente e empresa, proporcionando sua fidelização. Personalizando o atendimento e olhando com os olhos do cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Consegue identificar e compreender a perspectiva do cliente, mostrando uma atitude de abertura e total disponibilidade, viabilizando as ações necessárias para atendê-lo dentro das diretrizes organizacionais; 2) É cordial e afável nas relações que estabelece com os clientes, gerando um clima favorável; 3) Realiza atendimento personalizado ao cliente para que se sinta exclusivo; 4) Obtém feedback sobre o grau de satisfação do Cliente e procura melhorar a oferta de produtos e serviços de acordo com os inputs recolhidos
Humildade	Capacidade de reconhecer que o sucesso individual é resultado de um trabalho em equipe, virtude caracterizada pela consciência das próprias limitações; modéstia, simplicidade.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tem consciência das próprias limitações; 2) Reconhece que o sucesso depende do resultado da equipe.
Iniciativa	Capacidade de planejar em função das exigências futuras, prever e abordar as mudanças de forma constante, sempre à busca de novas oportunidades.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Atua de forma imediata perante situações que se enquadrem na sua área de atuação; 2) É ágil em detectar problemas no âmbito das atividades que desenvolve e em empreender ações que visem a respectiva correção; 3) Consegue antecipar cenários e ter uma visão de longo prazo, que permite detectar oportunidades e evitar conflitos.
Inteligência emocional	Capacidade para administrar suas emoções, evitando agir impulsivamente diante das situações interpessoais e de trabalho.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Manifesta, face a uma situação potencialmente estressante, comportamentos de domínio sobre as suas emoções, segurança e determinação no cumprimento da tarefa; 2) Quando é acometido por um impacto negativo, consegue superar sem comprometer o ambiente de trabalho.
Inovação	Visa a melhoria do desempenho da empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identifica oportunidades inovadoras, questionando os padrões anteriores; 2) Sugere alternativas inovadoras que modificam positivamente os métodos tradicionais; 3) Testa novas formas de fazer, para alcançar melhores resultados.

Liderança	Conduzir pessoas e equipes para atingir os objetivos organizacionais, promovendo o desenvolvimento de pessoas, equipes, ambiente e da empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Consegue dar feedback construtivo (positivo e de aperfeiçoamento), tendo em vista o desenvolvimento contínuo dos Colaboradores; 2) Identifica e define os objetivos a serem alcançados orientando o trabalho a ser desenvolvido; 3) Acompanha a equipe no alcance dos objetivos, fazendo um controle regular; 4) Adota estratégias para manter a equipe motivada com níveis adequados de produtividade; 5) Responsabiliza-se pelas ações da equipe.
Marketing Pessoal (Posicionamento de imagem)	Posicionamento da imagem, cria uma marca pessoal: postura, atitude e credibilidade.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Apresenta-se de forma adequada e profissional; 2) Sabe se comportar no contexto profissional.
Negociação	Negociação é um processo de comunicação entre duas partes, que tem por objetivo se chegar a uma decisão conjunta visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação consciente de que foram ouvidas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Planeja as ações prevendo objetivos, estratégias e alternativas antes de iniciar uma negociação; 2) Utiliza argumentação lógica para negociar e mediar ideias divergentes; 3) Apresenta argumentações convincentes para defender os interesses da companhia.
Organização	Capacidade de trabalhar com método e ordem, distribuição adequada do tempo e das tarefas; saber situar-se no tempo (quando) e no espaço (onde) com relação às responsabilidades assumidas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mantém o local de trabalho organizado, facilitando a localização de objetos, documentos entre outros; 2) Sabe situar-se no tempo e no espaço com relação às responsabilidades assumidas.
Paciência	Virtude de manter um controle emocional equilibrado, sem perder a calma, ao longo do tempo, consiste basicamente na tolerância a erros ou fatos indesejados.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tem a capacidade de suportar incômodos e dificuldades de toda ordem; 2) É tolerante com os erros e fatos indesejados.

Persistência	Capacidade de levar avante seus projetos e objetivos, não se deixando abater por obstáculos e/ou frustrações.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Enfrenta os desafios, encarando-os com força motivadora para alcançar resultados; 2) Diante aos mais desanimadores desafios ou obstáculos, continua firme nos propósitos.
Persuasão	Capacidade de se comunicar claramente, com flexibilidade e empatia, desenvolvendo argumentação envolvente, com foco. É persistente sem ser insistente, com elegância e cortesia.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Utiliza argumentação lógica para negociar, persuadir, convencer os outros das suas ideias e tomarem decisões nesse sentido. 2) Utiliza estratégia de comunicação, apresentando suas ideias, para atingir as metas estabelecidas.
Planejamento	Capacidade de determinar, em função dos objetivos estabelecidos, planos e programas definindo as seguintes etapas: o que fazer (tarefas, atividades, ações); como fazer (métodos, técnicas e processos de trabalho); recursos necessários; prazos; pessoas; critérios de acompanhamento e controle).	<ol style="list-style-type: none"> 1) Planeja a realização das tarefas, utilizando os recursos necessários, para atingir os objetivos traçados; 2) Implementa ações, toma decisões e define prioridades de acordo com as necessidades e prioridades da Organização; 3) Planeja as tarefas, de acordo com o grau de prioridade, empregando os planos e programas definidos.
Prudente	Age com cautela e precaução adotando as medidas necessárias quanto a imprevistos, possíveis problemas e tomada de decisão.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Adota medidas e comportamentos de prevenção nas suas atividades; 2) Analisa e diagnostica possíveis riscos e/ou problemas das atividades.
Raciocínio Lógico	Capacidade intelectual de raciocinar com exatidão e coerência, estabelecendo relação lógica e racional entre ideias e conceitos, causas e efeitos, início, meio e fim, deduzindo conclusões.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Utiliza adequadamente os conceitos ou princípios complexos aprendidos (reconhecimento mais sofisticado de um padrão); 2) Equaciona várias hipóteses de soluções e analisa as implicações da implementação de cada uma, identificando as mais adequadas; 3) É persistente na análise e procura de conclusões mesmo em situações complexas; 4) Estabelece uma relação lógica entre as ideias apresentando soluções exequíveis e eficazes para o mesmo.

Relacionamento Interpessoal	Capacidade de se relacionar de forma construtiva com o time, demonstrando consideração e respeito pelos colegas, promovendo a união e integração de todos e se sentindo parte do time e compartilhando problemas e soluções.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Trata as pessoas sem distinção, independentemente do nível hierárquico; 2) É cortês com os colegas de trabalho; 3) Estabelece relacionamentos construtivos com os colegas, superiores, fornecedores e clientes.
Resiliente	Capacidade de reagir de forma positiva e produtiva diante de pressões, frustrações e fortes impactos emocionais.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tem a capacidade de analisar e refletir diante das pressões, mantendo o equilíbrio emocional; 2) Possui um elevado grau de resistência, dinamismo e motivação pessoal; 3) Demonstra auto eficácia, sente-se capaz de continuar.
Responsabilidade / Comprometimento	Capacidade de cumprir com obrigações, responder por atos próprios e/ou alheios ou por alguma coisa que lhe foi confiada.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cumpre com as obrigações que lhe foram confiadas; 2) Arca com as consequências dos próprios comportamentos.
Responsabilidade social e ambiental	Capacidade de respeitar as pessoas, entendendo as diferenças individuais, e utilizar os recursos naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, preservando os bens naturais e à dignidade humana, conciliando crescimento econômico e preservação da natureza.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo; 2) Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza.
Reconhecimento (Valorização e desenvolvimento das pessoas)	Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, proporcionando ações que estimulem o crescimento e a valorização das pessoas no ambiente de trabalho.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho; 2) Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho.
Segurança no ambiente de trabalho	Conjuntos de medidas que são adotadas visando eliminar os acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade de trabalho do trabalhador.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho; 2) Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um.
Seriedade	Capacidade de desenvolver suas atividades com integridade de caráter e retidão.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desenvolve suas atividades com integridade de caráter e retidão; 2) Disponibiliza todo o potencial em prol dos objetivos e metas da empresa.

Trabalho em Equipe	Trabalhar com os demais membros da sua equipe, tendo atitudes de colaboração para que todos alcancem os objetivos organizacionais, desenvolvendo um ambiente de colaboração mútua.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Auxilia os colegas de trabalhos na resolução de problemas; 2) Atua para desenvolver um clima amigável e de colaboração, privilegiando os objetivos do grupo e da companhia; 3) Solicita e valoriza ideias, opiniões, conhecimentos e contribuições dos colegas.
Tomada de Decisão	Capacidade de identificar e escolher a alternativa mais adequada para a solução de um problema dentro do período ideal da decisão, analisando riscos e oportunidades.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Busca informações com a equipe, departamentos ou documentos analisando riscos para a tomada de decisão; 2) Decide e atua com segurança em situações de ambiguidade ou indecisão do grupo de modo a atingir os objetivos traçados; 3) Tem a percepção do tempo ideal da tomada de decisão, não sendo precipitado e não sendo tardio na escolha.
Visão sistêmica	Ter desenvolvida a visão da empresa como um todo e os conceitos da relação entre clientes e fornecedores internos. Compartilhar a visão de futuro com a equipe.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Percebe o impacto da atividade que realiza, nos processos das demais áreas da empresa; 2) Conhece todas as áreas da empresa para compreender as necessidades dos clientes internos/externos.

Fonte: Márcia Lins e Adriana Moraes

Apêndice 03 Tabulação das Avaliações de Desempenho por Competências

Funcionário 01		GESTOR	AUTO	MÉDIA	Nível da competência técnica e comportamental requerido na descrição de função - III	Sinalização
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		4,1			4,0	
Pacote Office (Word, Excel, Power Point e MS Project		3,8			5,0	
1	Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	4,0	4,0	4,0		
2	Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	3,0	3,0	3,0		
3	Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	4,0	3,0	3,7		
4	Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	4,0	5,0	4,4		
5	Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;	4,0	4,0	4,0		
6	Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."	4,0	4,0	4,0		
Análise de Rede de Dados		4,4			3,0	
7	Analisa as trocas de informações nos módulos processadores.	4,0	5,0	4,4		
Certificação e Normas Padrão de Tecnologia da Informação		3,7			4,0	
8	Sabe proceder dentro dos padrões das certificações de TI.	4,0	3,0	3,7		
Conhecimento em Sistemas Informatizados, Hardwares e Software.		3,7			4,0	
9	Conhece o conjunto de dispositivos eletrônicos e o sistema operacional.	3,0	5,0	3,7		
Conhecimento em Gestão da Segurança da Informação		4,8			4,0	
10	Consegue garantir a segurança da informação;	5,0	4,0	4,7		
11	Conhece e tem experiência com controles de acesso e gerenciamento de rede."	5,0	5,0	5,0		
PERSPECTIVA VALORES		4,4			5,0	
Segurança		3,3			5,0	
12	Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	4,0	3,0	3,7		
13	Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	3,0	3,0	3,0		
Responsabilidade Social e Ambiental		4,8			5,0	
14	Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	5,0	5,0	5,0		
15	Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	5,0	4,0	4,7		
Ética e Transparência		4,9			5,0	
16	Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0	5,0	5,0		
17	É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0	5,0	5,0		
18	Assume os seus erros e da sua equipe quando."	5,0	4,0	4,7		

Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		4,8			5,0	
19	Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	5,0	5,0	5,0		
20	Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	5,0	4,0	4,7		
Compromisso com Resultados		4,1			5,0	
21	Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	5,0	4,0	4,7		
22	Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	5,0	4,0	4,7		
23	Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	3,0	3,0	3,0		
Criatividade e Melhoria Contínua		4,3			5,0	
24	Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	5,0	4,0	4,7		
25	É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	4,0	4,0	4,0		
26	Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	4,0	4,0	4,0		
27	Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	5,0	4,0	4,7		
28	Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	4,0	4,0	4,0		
29	Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia."	5,0	3,0	4,3		
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO		3,8			4,5	
Prudente		3,3			5,0	
30	Adota medidas e comportamentos de prevenção nas suas atividades;	4,0	3,0	3,7		
31	Analisa e diagnostica possíveis riscos e/ou problemas das atividades."	3,0	3,0	3,0		
Trabalho em Equipe		4,9			3,0	
32	Auxilia os colegas de trabalhos na resolução de problemas;	5,0	5,0	5,0		
33	Enfrenta os desafios, encarando-os com força motivadora para alcançar resultados;	5,0	5,0	5,0		
34	Solicita e valoriza ideias, opiniões, conhecimentos e contribuições dos colegas."	5,0	4,0	4,7		
Atenção para Detalhes		3,3			5,0	
35	Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades;	4,0	3,0	3,7		
36	Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho."	3,0	3,0	3,0		
Empreendedorismo		3,5			5,0	
37	É atento para oportunidades de mercado, assumindo risco calculados para manter a empresa competitiva;	3,0	3,0	3,0		
38	Busca por mudanças no ambiente de trabalho ou equipe, não tendo uma visão conformista diante de problemas."	4,0	4,0	4,0		

PERSPECTIVA RESULTADOS

4,5

Indicadores

Resultado

Custos com telefonia e rede de dados

5,0

Percentual de aderência a Política de Segurança da Informação

N/A

Percepção das soluções de Tecnologia na Gasmar

N/A

Quantidade de chamados atendidos pelo DTI

4,0

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR- NCC –**4,2**

Funcionária 02		GESTOR	AUTO	MÉDIA	Nível da competência técnica e comportamental requerido na descrição de função - III	Sinalização
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		2,7			3,0	
Pacote Office (Word, Excel, Power Point)		2,4			3,0	
1	Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	2,0	3,0	2,4		
2	Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	2,0	3,0	2,4		
3	Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	1,0	2,0	1,4		
4	Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	2,0	3,0	2,4		
5	Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;	3,0	4,0	3,4		
6	Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."	2,0	3,0	2,4		
Conhecimento em organização de arquivo		2,7			3,0	
7	Conhecimento em organização de arquivo e técnicas de organização e gerenciamento de arquivos.	2,0	4,0	2,7		
Técnica de Negociação		2,7			2,0	
8	Escolhe e aplica a técnica, estratégia e/ou tática de negociação mais adequada buscando resultados ganha-ganha;	2,0	4,0	2,7		
9	Gerencia possíveis divergências ou conflitos inerentes ao processo de negociação."	2,0	4,0	2,7		
Rotinas Administrativas		2,9			4,0	
10	Conhece as técnicas das rotinas administrativas;	3,0	4,0	3,4		
11	Sabe utilizar ferramentas digitais e de controle e planejamento.	2,0	3,0	2,4		
PERSPECTIVA VALORES		3,9			5,0	
Segurança		5,0			5,0	
12	Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	5,0	5,0	5,0		
13	Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	5,0	5,0	5,0		
Responsabilidade Social e Ambiental		4,8			5,0	
14	Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	5,0	5,0	5,0		
15	Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	5,0	4,0	4,7		
Ética e Transparência		4,7			5,0	
16	Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0	4,0	4,7		

17	É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0	5,0	5,0		
18	Assume os seus erros e da sua equipe quando."	4,0	5,0	4,4		
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		3,5			5,0	
19	Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	3,0	4,0	3,4		
20	Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	3,0	5,0	3,7		
Compromisso com Resultados		3,3			5,0	
21	Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	3,0	3,0	3,0		
22	Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	2,0	5,0	3,1		
23	Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	3,0	5,0	3,7		
Criatividade e Melhoria Contínua		3,0			5,0	
24	Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	2,0	4,0	2,7		
25	É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	1,0	4,0	2,1		
26	Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	2,0	4,0	2,7		
27	Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	1,0	4,0	2,1		
28	Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro	4,0	5,0	4,4		
29	Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existente na companhia	4,0	5,0	4,4		
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO		3,7			4,8	
Relacionamento Interpessoal		4,5			5,0	
30	Estabelece relacionamentos construtivos com os colegas, superiores, fornecedores e clientes."	4,0	4,0	4,0		
31	É cortês com os colegas de trabalho;	4,0	5,0	4,4		
32	Trata as pessoas sem distinção, independentemente do nível hierárquico;	5,0	5,0	5,0		
Comunicação		2,5			4,0	
33	Transmite oralmente as suas ideias ou soluções de forma clara, precisa e concisa, de modo a ser entendido;	2,0	4,0	2,7		
34	Organiza as ideias e expressa com clareza, coerência e objetividade, por meio da produção escrita respeitando as regras gramaticais e de ortografia;	2,0	4,0	2,7		
35	Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros;	2,0	4,0	2,7		
36	Consegue comunicar gerando um clima de confiança e abertura, valorizando o debate de ideias e opiniões."	1,0	4,0	2,1		
Trabalho em Equipe		3,9			5,0	
37	Auxilia os colegas de trabalhos na resolução de problemas;	3,0	5,0	3,7		
38	Atua para desenvolver um clima amigável e de colaboração, privilegiando os objetivos do grupo e da companhia;	4,0	5,0	4,4		

39	Solicita e valoriza ideias, opiniões, conhecimentos e contribuições dos colegas."	3,0	5,0	3,7		
Atenção aos Detalhes		4,0			5,0	
40	Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades;	4,0	5,0	4,4		
41	Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho."	3,0	5,0	3,7		

PERSPECTIVA RESULTADOS

N/A

Indicadores	Resultados
Eficiência no controle do faturamento dos serviços prestados à Gasmar	N/A
Índice de eficiência dos serviços de manutenção de infraestrutura física	N/A
Quantitativo de anomalias nos processos de viagens e transporte de passageiros	N/A

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR – NCC –**3,4**

Funcionária 03		GESTOR	AUTO	MÉDIA	Nível da competência técnica e comportamental requerido na descrição de função- III	Sinalização
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		3,2			3,8	
Pacote Office (Word, Excel, Power Point)		2,4			3,0	
1	Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	2,0	3,0	2,4		
2	Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	2,0	2,0	2,0		
3	Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	3,0	2,0	2,7		
4	Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	2,0	3,0	2,4		
5	Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;	3,0	3,0	3,0		
6	Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."	2,0	2,0	2,0		
Folha de Pagamento e Demais Encargos		3,8			4,0	
8	Lançamento de informações em softwares de folha de pagamento;	3,0	5,0	3,7		
9	Emite guias para pagamento de encargos trabalhistas	4,0	5,0	4,4		
10	Efetua cálculos trabalhistas;	3,0	4,0	3,4		
11	Preenchimento e envio de declarações."	3,0	5,0	3,7		
Contas a Pagar/Receber/Faturamento		3,5			4,0	
12	Emite NF's de faturamento	3,0	3,0	3,0		
13	Lançamento de contas a pagar no gerenciador financeiro/ sistema ERP	3,0	5,0	3,7		
14	Controle do fundo fixo."	3,0	5,0	3,7		
Escrituração Contábil		2,7			5,0	

15	Utiliza métodos ou critérios contábeis uniformes no tempo e registrar as mutações patrimoniais segundo o regime de competência.	2,0	4,0	2,7		
Legislação Fiscal e Tributária		3,5			3,0	
16	Apuração de impostos;	3,0	3,0	3,0		
17	Preenchimento e envio de declarações fiscais."	4,0	4,0	4,0		
PERSPECTIVA VALORES		3,7			5,0	
Segurança		3,0			5,0	
18	Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	4,0	1,0	3,0		
19	Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	4,0	1,0	3,0		
Responsabilidade Social e Ambiental		5,0			5,0	
20	Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	5,0	5,0	5,0		
21	Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	5,0	5,0	5,0		
Ética e Transparência		3,9			5,0	
22	Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0	5,0	5,0		
23	É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	3,0	5,0	3,7		
24	Assume os seus erros e da sua equipe quando."	2,0	5,0	3,1		
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		4,0			5,0	
25	Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	3,0	5,0	3,7		
26	Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	4,0	5,0	4,4		
Compromisso com Resultados		2,9			5,0	
27	Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	2,0	2,0	2,0		
28	Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	2,0	5,0	3,1		
29	Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	3,0	5,0	3,7		
Criatividade e Melhoria Contínua		3,1			5,0	
30	Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	2,0	2,0	2,0		
31	É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	2,0	3,0	2,4		
32	Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	2,0	2,0	2,0		
33	Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	4,0	3,0	3,7		
34	Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro	4,0	5,0	4,4		
35	Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existente na companhia	4,0	5,0	4,4		
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO		3,6			5,0	
Dinâmico		3,4			5,0	

36	Administra diferentes demandas, ao mesmo tempo, sem prejuízos nos trabalhos;	2,0	4,0	2,7		
37	Consegue trabalhar com equipes multidisciplinares, mantendo seu ritmo de trabalho."	4,0	4,0	4,0		
Atenção aos detalhes		2,9			5,0	
38	Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades;	2,0	4,0	2,7		
39	Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho."	2,0	5,0	3,1		
Organização		3,4			5,0	
40	Mantem o local de trabalho organizado, facilitando a localização de objetos, documentos entre outros;	3,0	5,0	3,7		
41	Sabe situar-se no tempo e no espaço com relação às responsabilidades assumidas."	2,0	5,0	3,1		
Trabalho em Equipe		4,0			5,0	
42	Auxilia os colegas de trabalhos na resolução de problemas;	3,0	4,0	3,4		
43	Atua para desenvolver um clima amigável e de colaboração, privilegiando os objetivos do grupo e da companhia;	4,0	5,0	4,4		
44	Solicita e valoriza ideias, opiniões, conhecimentos e contribuições dos colegas."	4,0	5,0	4,4		
Discrição/Sigilo		4,4			5,0	
45	Zela com rigor pela discrição e reserva no trato de informações a que tem acesso no exercício de suas funções;	4,0	5,0	4,4		
46	Mantém sigilo e respeito com as informações da empresa."	4,0	5,0	4,4		

PERSPECTIVA RESULTADOS**3,3**

Indicadores	Resultado
-------------	-----------

Índice de acertos nos lançamentos contábeis de valor.	3,0
Índice de acertos nos lançamentos contábeis de histórico.	3,0
Entrega pontual das declarações sem erros.	4,0

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR – NCC –	3,4
---	------------

Funcionária 04		GESTOR	AUTO	MÉDIA	Nível da competência técnica e comportamental requerido na descrição de função - III	Sinalização
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		3,6			4,8	
Pacote Office (Word, Excel, Power Point)		3,6			5,0	
1	Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	4,0	3,0	3,7		
2	Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	3,5	3,0	3,3		
3	Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	3,5	3,0	3,3		
4	Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	4,3	3,0	3,9		
5	Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;	4,0	3,0	3,7		

6	Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."	4,0	3,0	3,7		
Inglês		2,3			4,0	
7	Realiza Leitura em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.)	2,5	2,0	2,3		
8	Escreve textos em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.)	3,0	2,0	2,7		
9	Estabelece conversação em inglês com um ou mais interlocutores	2,5	2,0	2,3		
10	Faz apresentações técnicas e institucionais.	2,0	2,0	2,0		
Técnica de Redação Oficial e Empresarial		3,9			5,0	
11	Utiliza o padrão culto de linguagem caracterizada pela impessoalidade, clareza, concisão, formalidade e uniformidade	4,0	4,0	4,0		
12	Conhece e elabora os documentos utilizando os padrões, normas e formato específicos da redação oficial.	4,0	3,0	3,7		
13	Aplica aspectos linguísticos da comunicação escrita.	4,0	4,0	4,0		
14	Produzir textos e documentos no contexto organizacional com clareza, coerência e objetividade.	3,7	4,0	3,8		
Técnica de Secretariado Executivo		4,0			5,0	
15	Desenvolve as técnicas de secretariado executivo.	4,0	4,0	4,0		
Organização de arquivos		4,0			5,0	
16	Conhecimento em organização de arquivo e técnicas de organização e gerenciamento de arquivos.	4,0	4,0	4,0		
VALORES		4,4			5,0	
Segurança		4,3			5,0	
17	Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	4,7	4,0	4,4		
18	Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	4,3	4,0	4,2		
Responsabilidade Social e Ambiental		4,8			5,0	
19	Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo.	4,7	5,0	4,8		
20	Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente em que concilia o crescimento econômico e a preservação da natureza.	4,7	5,0	4,8		
Ética e Transparência		4,6			5,0	
21	Defende os valores éticos independentemente da situação;	4,3	5,0	4,6		
22	É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	4,7	5,0	4,8		
23	Assume os seus erros e da sua equipe quando."	4,0	5,0	4,4		
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		4,1			5,0	
24	Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	4,0	4,0	4,0		
25	Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	4,3	4,0	4,2		
Compromisso com Resultados		4,0			5,0	
26	Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	4,0	4,0	4,0		
27	Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	4,0	4,0	4,0		
28	Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	4,0	4,0	4,0		

Criatividade e Melhoria Contínua		4,1			5,0	
29	Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	4,0	4,0	4,0		
30	É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	4,0	4,0	4,0		
31	Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	3,7	5,0	4,1		
32	Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	4,0	4,0	4,0		
33	Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	4,0	4,0	4,0		
34	Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia."	4,3	4,0	4,2		
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL		4,0			4,8	
Iniciativa		4,3			5,0	
35	Atua de forma imediata perante situações que se enquadrem na sua área de atuação;	4,3	4,0	4,2		
36	É ágil em detectar problemas no âmbito das atividades que desenvolve e em empreender ações que visem a respectiva correção;	4,0	5,0	4,4		
37	Consegue antecipar cenários e ter uma visão de longo prazo, que permite detectar oportunidades e evitar conflitos."	4,0	5,0	4,4		
Inteligência Emocional		3,7			5,0	
38	Manifesta, face a uma situação potencialmente estressante, comportamentos de domínio sobre as suas emoções, segurança e determinação no cumprimento da tarefa;	3,7	4,0	3,8		
39	Quando é acometido por um impacto negativo, consegue superar sem comprometer o ambiente de trabalho."	3,3	4,0	3,6		
Atenção para Detalhes		3,9			5,0	
40	Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades;	4,0	4,0	4,0		
41	Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho."	3,7	4,0	3,8		
Dinâmico		4,0			4,0	
42	Administra diferentes demandas, ao mesmo tempo, sem prejuízos nos trabalhos;	4,0	4,0	4,0		
43	Consegue trabalhar com equipes multidisciplinares, mantendo seu ritmo de trabalho."	4,0	4,0	4,0		
Comunicação		4,1			5,0	
44	Transmite oralmente as suas ideias ou soluções de forma clara, precisa e concisa, de modo a ser entendido;	3,7	4,0	3,8		
45	Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros;	4,0	5,0	4,4		
46	Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros;	4,0	4,0	4,0		
47	Consegue comunicar gerando um clima de confiança e abertura, valorizando o debate de ideias e opiniões."	3,7	5,0	4,1		

PERSPECTIVA RESULTADOS

N/A

Indicadores	Resultado
Índice de acertos nas programações de viagens	N/A
Índice de atas finalizadas	N/A

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR – NCC –**4,0**

Funcionário 05		GESTOR	AUTO	MÉDIA	Nível da competência técnica e comportamental requerido na descrição de função - III	Sinalização
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		2,8			4,2	
Pacote office (Word, Excel e MS Project)		3,1			5,0	
1	Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	3,0	3,0	3,0		
2	Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	3,0	3,0	3,0		
3	Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	2,0	3,0	2,4		
4	Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	3,0	4,0	3,4		
5	Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;	4,0	4,0	4,0		
6	Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."	3,0	3,0	3,0		
Finanças Corporativas/Gestão de Custos		2,8			5,0	
7	Conhecimento e atuação em planejamento e análise financeira;	3,0	3,0	3,0		
8	Conhecimento e atuação e custo de projeto e tempo de retorno;	3,0	2,0	2,7		
9	Conhecimento em fluxo de caixa."	3,0	2,0	2,7		
Gestão de Contratos e Licitações Públicas		2,8			4,0	
10	Tem conhecimento da gestão de Contratos;	3,0	3,0	3,0		
11	Entende como funciona o processamento de uma licitação;	2,0	3,0	2,4		
12	Conhece os modais de compras públicas;	2,0	3,0	2,4		
13	Já atuou como auxiliar e Licitações Públicas;	3,0	3,0	3,0		
14	Entende e atua como fiscal de contratos."	3,0	4,0	3,4		
Gestão de Pública		3,0			3,0	
15	Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).	3,0	3,0	3,0		
Técnicas de Negociação e Soluções de Conflitos		2,5			4,0	
16	Escolhe e aplica a técnica, estratégia e/ou tática de negociação mais adequada buscando resultados ganha-ganha;	2,0	2,0	2,0		
17	Gerencia possíveis divergências ou conflitos inerentes ao processo de negociação."	3,0	3,0	3,0		
PERSPECTIVA VALORES		3,9			5,0	
Segurança		3,8			5,0	
18	Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	4,0	4,0	4,0		
19	Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	4,0	3,0	3,7		
Responsabilidade Social e Ambiental		4,5			5,0	
20	Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	5,0	5,0	5,0		

21	Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	4,0	4,0	4,0		
Ética e Transparência		4,6			5,0	
22	Defende os valores éticos independentemente da situação;	4,0	5,0	4,4		
23	É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0	5,0	5,0		
24	Assume os seus erros e da sua equipe quando."	4,0	5,0	4,4		
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		4,3			5,0	
25	Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	4,0	4,0	4,0		
26	Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	5,0	4,0	4,7		
Compromisso com Resultados		3,6			5,0	
27	Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	4,0	4,0	4,0		
28	Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	4,0	4,0	4,0		
29	Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	2,0	4,0	2,7		
Criatividade e Melhoria Contínua		2,7			5,0	
30	Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	3,0	3,0	3,0		
31	É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	2,0	3,0	2,4		
32	Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	1,0	3,0	1,7		
33	Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	4,0	2,0	3,3		
34	Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	2,0	4,0	2,7		
35	Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia."	3,0	4,0	3,4		
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL – FUNÇÃO		3,5			4,8	
Tomada de Decisão		2,8			5,0	
36	Planeja as ações prevendo objetivos, estratégias e alternativas antes de iniciar uma negociação;	2,0	3,0	2,4		
37	Utiliza argumentação lógica para negociar e mediar ideias divergentes de m	3,0	4,0	3,4		
38	Apresenta argumentações convincentes para defender os interesses da companhia."	2,0	4,0	2,7		
Raciocínio Lógico		3,4			5,0	
39	Utiliza adequadamente os conceitos ou princípios complexos aprendidos (reconhecimento mais sofisticado de um padrão);	3,0	3,0	3,0		
40	Equaciona várias hipóteses de soluções e analisa as implicações da implementação de cada uma, identificando as mais adequadas;	2,0	4,0	2,7		
41	É persistente na análise e procura de conclusões mesmo em situações complexas;	4,0	4,0	4,0		
42	Estabelece uma relação lógica entre as ideias apresentando soluções exequíveis e eficazes para o mesmo."	4,0	4,0	4,0		

Atenção para Detalhes		3,7			4,0	
43	Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades;	4,0	4,0	4,0		
44	Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho."	3,0	4,0	3,4		
Relacionamento Interpessoal		4,7			5,0	
45	Trata as pessoas sem distinção, independentemente do nível hierárquico;	5,0	5,0	5,0		
46	É cortês com os colegas de trabalho;	5,0	5,0	5,0		
47	Estabelece relacionamentos construtivos com os colegas, superiores, fornecedores e clientes."	4,0	4,0	4,0		
Agilidade		3,2			5,0	
48	Tem check-list das atividades, permitindo que priorize o trabalho a ser feito ao longo do dia;	3,0	3,0	3,0		
49	Tem foco nas atividades desenvolvidas, entregando os trabalhos com qualidade e nos prazos estabelecidos."	3,0	4,0	3,4		
PERSPECTIVA RESULTADOS					3,0	

Indicadores	Resultado
Percentual de Repactuação ou aditivo de preço nos contratos administrativo	3,0
Quantitativo de anomalias nos processos de viagens e transporte de passageiros	N/A
Eficiência no controle do faturamento dos serviços prestados à Gasmar	N/A
Não conformidades no faturamento e cobrança dos serviços prestados pela Gasmar	N/A
Custos com telefonia e rede de dados	N/A
Índice de percepção da qualidade dos serviços prestados por instituições financeira	N/A

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR – NCC –	3,3
---	------------

Funcionário 06		GESTOR	AUTO	MÉDIA	Nível da competência técnica e comportamental requerido na descrição de função- III	Sinalização
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		4,2			4,2	
Pacote office (Word, Excel, Power Point)		4,1			5,0	
1	Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	5,0	4,0	4,7		
2	Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	4,0	3,0	3,7		
3	Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	5,0	4,0	4,7		
4	Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	4,0	4,0	4,0		
5	Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;	4,0	4,0	4,0		
6	Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."	4,0	3,0	3,7		
Folha de Pagamento e Demais Encargos		4,4			5,0	
7	Lançamento de informações em softwares de folha de pagamento;	4,0	5,0	4,4		

8	Emite guias para pagamento de encargos trabalhistas	4,0	4,0	4,0		
9	Efetua cálculos trabalhistas;	4,0	5,0	4,4		
10	Preenchimento e envio de declarações."	5,0	5,0	5,0		
Escrituração Contábil/ Controle dos itens patrimoniais		4,5			4,0	
11	Escriturar;	5,0	5,0	5,0		
12	Utiliza métodos ou critérios contábeis uniformes no tempo e registrar as mutações patrimoniais segundo o regime de competência.	4,0	4,0	4,0		
Contabilidade (elaborar demonstrações contábeis)		3,4			5,0	
13	Elabora demonstrações contábeis;	3,0	4,0	3,4		
Legislação Fiscal e Tributária		4,4			4,0	
14	Apuração de impostos;	4,0	4,0	4,0		
15	Enquadramento da empresa no sistema tributário;	4,0	4,0	4,0		
16	Escrituração de livros fiscais;	5,0	4,0	4,7		
17	Preenchimento e envio de declarações fiscais."	5,0	5,0	5,0		
Gestão Pública		4,7			2,0	
18	Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).	5,0	4,0	4,7		
PERSPECTIVA VALORES		3,9			5,0	
Segurança		2,7			5,0	
19	Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	3,0	4,0	3,4		
20	Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	2,0	2,0	2,0		
Responsabilidade Social e Ambiental		4,5			5,0	
21	Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	5,0	4,0	4,7		
22	Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	4,0	5,0	4,4		
Ética e Transparência		4,6			5,0	
23	Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0	5,0	5,0		
24	É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	4,0	5,0	4,4		
25	Assume os seus erros e da sua equipe quando."	4,0	5,0	4,4		
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		4,0			5,0	
26	Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	4,0	4,0	4,0		
27	Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	4,0	4,0	4,0		
Compromisso com Resultados		3,9			5,0	
28	Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	4,0	4,0	4,0		
29	Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	4,0	5,0	4,4		
30	Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	3,0	4,0	3,4		
Criatividade e Melhoria Contínua		3,5			5,0	

31	Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	2,0	4,0	2,7		
32	É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	2,0	4,0	2,7		
33	Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	2,0	4,0	2,7		
34	Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	3,0	4,0	3,4		
35	Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	4,0	5,0	4,4		
36	Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia."	5,0	5,0	5,0		
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO		4,1			4,8	
Prudente		3,2			5,0	
37	Adota medidas e comportamentos de prevenção nas suas atividades;	3,0	4,0	3,4		
38	Analisa e diagnostica possíveis riscos e/ou problemas das atividades."	3,0	3,0	3,0		
Raciocínio Lógico		3,7			5,0	
39	Utiliza adequadamente os conceitos ou princípios complexos aprendidos (reconhecimento mais sofisticado de um padrão);	3,0	4,0	3,4		
40	Equaciona várias hipóteses de soluções e analisa as implicações da implementação de cada uma, identificando as mais adequadas;	3,0	4,0	3,4		
41	É persistente na análise e procura de conclusões mesmo em situações complexas;	4,0	4,0	4,0		
42	Estabelece uma relação lógica entre as ideias apresentando soluções exequíveis e eficazes para o mesmo."	4,0	4,0	4,0		
Atenção para Detalhes		4,2			5,0	
43	Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades;	5,0	5,0	5,0		
44	Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho."	3,0	4,0	3,4		
Trabalho em Equipe		4,6			5,0	
45	Trata as pessoas sem distinção, independentemente do nível hierárquico;	5,0	5,0	5,0		
46	É cortês com os colegas de trabalho;	5,0	5,0	5,0		
47	Estabelece relacionamentos construtivos com os colegas, superiores, fornecedores e clientes."	3,0	5,0	3,7		
Agilidade		4,7			4,0	
48	Tem check-list das atividades, permitindo que priorize o trabalho a ser feito ao longo do dia;	4,0	5,0	4,4		
49	Tem foco nas atividades desenvolvidas, entregando os trabalhos com qualidade e nos prazos estabelecidos."	5,0	5,0	5,0		

PERSPECTIVA RESULTADOS**4,3**

Indicadores	Resultado
Índice de acertos nos lançamentos contábeis de valor	4,0
Índice de acertos nos lançamentos contábeis de histórico	4,0
Entrega pontual das declarações sem erros	5,0

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR – NCC –**4,1**

Funcionária 07.		GESTOR	AUTO	MÉDIA	Nível da competência técnica e comportamental requerido descrição de função - II	Sinalização
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		3,5			3,5	
Pacote office (Word, Excel, Power Point)		4,5			4,0	
1	Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	4,0	5,0	4,4		
2	Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	3,0	5,0	3,7		
3	Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	5,0	5,0	5,0		
4	Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	5,0	5,0	5,0		
5	Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;	5,0	4,0	4,7		
6	Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."	4,0	4,0	4,0		
Conhecimentos dos setores de distribuição de energia, gás natural, petróleo, telecomunicações, água ou outros.		3,0			3,0	
7	Conhece e aplica os conceitos de energia, gás natural, petróleo, tele comunicações, águas ou outros	3,0	3,0	3,0		
Conhecimento sobre Lei das Licitações		3,0			3,0	
8	Compreende os modais (formas) de licitações;	3,0	3,0	3,0		
9	Conhece os limites e aplicabilidade da Lei 8.666/93.	3,0	3,0	3,0		
Inglês		3,5			4,0	
10	Realiza leitura (textos, e-mails, artigos, etc.).	3,0	5,0	3,7		
11	Escreve (textos, e-mails, artigos, etc.).	3,0	4,0	3,4		
12	Faz apresentações técnicas e institucionais.	3,0	4,0	3,4		
Gestão de Projetos		4,0			4,0	
13	Desenvolve as fases da gestão de projetos: planejamento, execução, monitoramento e controle;	4,0	4,0	4,0		
14	Aplica as técnicas e metodologias para alcançar os objetivos traçados."	4,0	4,0	4,0		
15	Elabora as atividades, definindo prazo, custo, qualidade e mobilização de recursos técnicos e humanos.	4,0	4,0	4,0		
Experiência em fiscalização de obras civis		3,3			4,0	
16	Verifica e analisa documentos técnicos emitidos (declarações, atestados de capacidade técnica, ARTs, CAT, entre outros).	4,0	3,0	3,7		
17	Fiscaliza obras civis utilizando as métricas e métodos quanto à qualidade e produtividade.	3,0	3,0	3,0		
Gestão de Pública		3,0			2,0	
18	Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).	3,0	3,0	3,0		
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS VALORES		4,7			5,0	
Segurança		4,7			5,0	

19	Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	5,0	5,0	5,0		
20	Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	4,0	5,0	4,4		
Responsabilidade Social e Ambiental		5,0			5,0	
21	Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	5,0	5,0	5,0		
22	Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	5,0	5,0	5,0		
Ética e Transparência		5,0			5,0	
23	Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0	5,0	5,0		
24	É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0	5,0	5,0		
25	Assume os seus erros e da sua equipe quando."	5,0	5,0	5,0		
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		4,4			5,0	
26	Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	4,0	5,0	4,4		
27	Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	4,0	5,0	4,4		
Compromisso com Resultados		4,7			5,0	
28	Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	4,0	5,0	4,4		
29	Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	5,0	5,0	5,0		
30	Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	5,0	4,0	4,7		
Criatividade e Melhoria Contínua		4,8			5,0	
31	Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	4,0	5,0	4,4		
32	É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	5,0	5,0	5,0		
33	Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	4,0	5,0	4,4		
34	Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	5,0	5,0	5,0		
35	Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	5,0	5,0	5,0		
36	Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia."	5,0	5,0	5,0		
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL		4,3			4,0	
Assertivo		3,7			4,0	
37	Consegue adaptar a forma de comunicar-se para diferentes ouvintes;	3,0	4,0	3,4		
38	Expressa os pensamentos, sentimentos e crenças, de maneira direta, clara, honesta e apropriada ao contexto, sem causar constrangimentos a si ou a outros."	4,0	4,0	4,0		
Planejamento		3,9			4,0	
39	Planeja a realização das tarefas, utilizando os recursos necessários, para atingir os objetivos traçados;	4,0	5,0	4,4		

40	Implementa ações, toma decisões e define prioridades de acordo com as necessidades e prioridades da Organização;	3,0	5,0	3,7		
41	Planeja as tarefas, de acordo com o grau de prioridade, empregando os planos e programas definidos."	3,0	5,0	3,7		
Atenção para Detalhes		4,3			4,0	
42	Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades;	5,0	4,0	4,7		
43	Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho."	4,0	4,0	4,0		
Relacionamento Interpessoal		5,0			4,0	
44	Trata as pessoas sem distinção, independentemente do nível hierárquico;	5,0	5,0	5,0		
45	É cortês com os colegas de trabalho;	5,0	5,0	5,0		
46	Estabelece relacionamentos construtivos com os colegas, superiores, fornecedores e clientes."	5,0	5,0	5,0		
Liderança		4,5			4,0	
47	Consegue dar feedback construtivo (positivo e de aperfeiçoamento), tendo em vista o desenvolvimento contínuo dos Colaboradores;	4,0	5,0	4,4		
48	Identifica e define os objetivos a serem alcançados orientando o trabalho a ser desenvolvido;	4,0	5,0	4,4		
49	Acompanha a equipe no alcance dos objetivos, fazendo um controle regular;	4,0	5,0	4,4		
50	Adota estratégias para manter a equipe motivada com níveis adequados de produtividade;	4,0	5,0	4,4		
51	Responsabiliza-se pelas ações da equipe."	5,0	5,0	5,0		

PERSPECTIVA RESULTADOS

N/A

Indicadores	Resultado
Índ. de cumprimento/aderência ao planej. o avanço financeiro dos projetos aprovados para execução	N/A
Índ de cumprimento/ aderência ao planej para o avanço físico dos projetos aprovados da execução	N/A
Índice da qualidade das PAS elaboradas	N/A

Funcionário 08.		GESTOR	AUTO	MÉDIA	Nível da competência técnica e comportamental requerido na descrição de função - I	Sinalização
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		3,2			2,7	
Pacote office (Word, Excel, Power Point)		3,4			3,0	
1	Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	4,0	4,0	4,0		
2	Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	2,0	4,0	2,7		
3	Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	2,0	2,0	2,0		
4	Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	4,0	5,0	4,4		
5	Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;	3,0	5,0	3,7		
6	Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."	3,0	5,0	3,7		
Inglês		2,7			2,0	

7	Realiza Leitura em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.)	3,0	4,0	3,4		
8	Escreve textos em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.)	2,0	4,0	2,7		
9	Estabelece conversação em inglês com um ou mais interlocutores	2,0	3,0	2,4		
10	Faz apresentações técnicas e institucionais.	2,0	3,0	2,4		
Conhecimento em tecnologia do gás		4,7			3,0	
11	Conhece o processamento do GN;	5,0	5,0	5,0		
12	Conhecer sobre armazenamento, transporte e distribuição do GN;	4,0	5,0	4,4		
Automação		1,5			3,0	
13	Tem conhecimento sobre CLP;	1,0	2,0	1,4		
14	Tem conhecimento sobre Sistemas Supervisórios	1,0	4,0	2,1		
15	Tem conhecimento sobre otimização de processos	1,0	4,0	2,1		
16	Tem conhecimento sobre programação	1,0	2,0	1,4		
17	Tem conhecimento sobre redes de comunicação industriais;	1,0	2,0	1,4		
18	Tem conhecimentos sobre segurança em redes industriais."	0,0	2,0	0,7		
Elétrica		1,5			2,0	
19	Conhecimento sobre segurança em trabalhos com eletricidade;	2,0	4,0	2,7		
20	Conhecimento sobre sistemas de corrente contínua;	1,0	2,0	1,4		
21	Conhecimento sobre proteção de sistemas elétricos;	0,0	3,0	1,1		
22	Conhecimento sobre manutenção de instalações elétricas de BT."	1,0	1,0	1,0		
Instrumentação		2,7			4,0	
23	Conhecimento sobre instrumentos aplicados ao setor de Gás Natural;	3,0	4,0	3,4		
24	Conhecimento sobre protocolos de comunicação para instrumentos de campo;	1,0	3,0	1,7		
25	Conhecimento sobre incertezas de medição;	1,0	4,0	2,1		
26	Conhecimentos sobre medição de gás natural;	3,0	4,0	3,4		
27	Conhecimentos sobre computadores de vazão."	3,0	3,0	3,0		
Mecânica		3,4			2,0	
28	Manutenção e instalação de equipamentos	3,0	3,0	3,0		
29	Conhece sobre funcionamento de válvulas e demais equipamentos mecânicos	3,0	4,0	3,4		
30	Integridade estrutural de dutos e equipamentos."	3,0	5,0	3,7		
Química		4,3			3,0	
31	Conhecer sobre análise cromatográfica do gás natural e demais análises físico-químicas do gás;	4,0	4,0	4,0		
32	Procedimentos de coletas de amostras;	4,0	4,0	4,0		
33	Saber analisar a composição química do gás e suas principais propriedades;	4,0	5,0	4,4		
34	Principais aplicações do Gás Natural."	5,0	5,0	5,0		
Processo de Operação e Manutenção de Redes de Dutos		3,7			3,0	
35	Ter conhecimentos sobre execução da manutenção;	3,0	4,0	3,4		
36	Ter conhecimentos sobre planejamento da manutenção;	3,0	4,0	3,4		
37	Ter conhecimentos sobre análise de desempenho das equipes de manutenção;	3,0	3,0	3,0		
38	Ter conhecimentos sobre operação de estações de distribuição de gás natural;	4,0	5,0	4,4		
39	Ter conhecimento sobre planejamento da operação;	4,0	5,0	4,4		

Segurança da Operação		4,1			4,0	
40	Conhecer sobre elaboração de Permissão de trabalho, Análise preliminar de risco e gestão de mudanças;	5,0	5,0	5,0		
41	Conhecer sobre gestão e controle de integridade de equipamentos;	3,0	5,0	3,7		
42	Conhecer o básico sobre as principais normas regulamentadoras aplicadas a operação (NR10 e NR32)."	3,0	5,0	3,7		
Gestão da Qualidade		4,0			2,0	
43	Conhece e aplica os conceitos, instrumentos e processos de qualidade.	4,0	4,0	4,0		
Gestão de Pública		2,0			1,0	
44	Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).	2,0	2,0	2,0		
PERSPECTIVA VALORES		4,4			5,0	
Segurança		4,8			5,0	
45	Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	5,0	5,0	5,0		
46	Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	5,0	4,0	4,7		
Responsabilidade Social e Ambiental		4,8			5,0	
47	Desenvolve suas atividades com integridade de caráter e retidão;	5,0	4,0	4,7		
48	Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	5,0	5,0	5,0		
Ética e Transparência		5,0			5,0	
49	Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0	5,0	5,0		
50	É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0	5,0	5,0		
51	Assume os seus erros e da sua equipe quando."	5,0	5,0	5,0		
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		4,0			5,0	
52	Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	4,0	3,0	3,7		
53	Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	5,0	3,0	4,3		
Compromisso com Resultados		4,2			5,0	
54	Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	3,0	4,0	3,4		
55	Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	5,0	4,0	4,7		
56	Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	5,0	4,0	4,7		
Criatividade e Melhoria Contínua		3,4			5,0	
57	Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	4,0	5,0	4,4		
58	É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	4,0	3,0	3,7		
59	Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	3,0	2,0	2,7		
60	Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	3,0	1,0	2,3		

61	Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	4,0	3,0	3,7		
62	Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia."	4,0	4,0	4,0		
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO		3,7			3,6	
Atenção aos Detalhes		4,2			4,0	
63	Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades;	5,0	4,0	4,7		
64	Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho."	3,0	5,0	3,7		
Comunicação		4,2			3,0	
65	Transmite oralmente as suas ideias ou soluções de forma clara, precisa e concisa, de modo a ser entendido;	5,0	3,0	4,3		
66	Organiza as ideias e expressa com clareza, coerência e objetividade, por meio da produção escrita respeitando as regras gramaticais e de ortografia;	4,0	4,0	4,0		
67	Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros;	4,0	4,0	4,0		
68	Consegue comunicar gerando um clima de confiança e abertura, valorizando o debate de ideias e opiniões."	5,0	3,0	4,3		
Inovação		2,9			3,0	
69	Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	3,0	3,0	3,0		
70	Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	3,0	2,0	2,7		
71	Testa novas formas de fazer, para alcançar melhores resultados."	3,0	3,0	3,0		
Planejamento		3,8			4,0	
72	Planeja a realização das tarefas, utilizando os recursos necessários, para atingir os objetivos traçados;	4,0	5,0	4,4		
73	Implementa ações, toma decisões e define prioridades de acordo com as necessidades e prioridades da Organização;	3,0	4,0	3,4		
74	Planeja as tarefas, de acordo com o grau de prioridade, empregando os planos e programas definidos."	3,0	5,0	3,7		
Raciocínio Lógico		3,7			4,0	
75	Utiliza adequadamente os conceitos ou princípios complexos aprendidos (reconhecimento mais sofisticado de um padrão);	3,0	4,0	3,4		
76	Equaciona várias hipóteses de soluções e analisa as implicações da implementação de cada uma, identificando as mais adequadas;	3,0	4,0	3,4		
77	É persistente na análise e procura de conclusões mesmo em situações complexas;	4,0	4,0	4,0		
78	Estabelece uma relação lógica entre as ideias apresentando soluções exequíveis e eficazes para o mesmo."	4,0	4,0	4,0		

PERSPECTIVA RESULTADOS

N/A

Indicadores**Resultado**

Índice de falhas de fornecimento

N/A

Índice não conformidades tratadas fora do prazo

N//A

Índice de instrumentos calibrados

N/A

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR – NCC –**3,8**

Funcionário 09.		GESTOR	AUTO	MÉDIA	Nível da competência técnica e comportamental requerido na descrição de função - III	Sinalização
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		4,8			3,4	
Pacote office (Word, Excel, Power Point)		4,8			3,0	
1	Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	5,0	5,0	5,0		
2	Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	5,0	5,0	5,0		
3	Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	5,0	3,0	4,3		
4	Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	5,0	5,0	5,0		
5	Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;	5,0	5,0	5,0		
6	Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."	5,0	4,0	4,7		
Normas Regulamentadoras		5,0			4,0	
7	Conhece e aplica normas regulamentadoras	5,0	5,0	5,0		
8	Orienta, supervisiona e audita a aplicação de normas regulamentadoras	5,0	5,0	5,0		
Gestão da Qualidade		5,0			4,0	
9	Conhece e aplica os conceitos, instrumentos e processos de qualidade.	5,0	5,0	5,0		
Autocad		4,2			3,0	
10	Conhece os conceitos básicos em computação gráfica	5,0	4,0	4,7		
11	Conhece e utiliza ferramentas do AutoCad 2D	5,0	3,0	4,3		
12	Conhece e utiliza ferramentas do AutoCad 3D	5,0	1,0	3,6		
Corel Draw		5,0			3,0	
13	Conhece as ferramentas e realiza operações básicas do Corel Draw	5,0	5,0	5,0		
14	Aplica adequadamente as ferramentas do Corel Draw (diferenciação de imagens e vetores, ferramentas de preenchimento, criação de figuras, aplicação de textos, vetorização de imagens e efeitos especiais)	5,0	5,0	5,0		
PERSPECTIVA VALORES		5,0			5,0	
Segurança		5,0			5,0	
15	Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	5,0	5,0	5,0		
16	Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	5,0	5,0	5,0		
Responsabilidade Social e Ambiental		5,0			5,0	
17	Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	5,0	5,0	5,0		
18	Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	5,0	5,0	5,0		
Ética e Transparência		5,0			5,0	

19	Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0	5,0	5,0		
20	É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0	5,0	5,0		
21	Assume os seus erros e da sua equipe quando."	5,0	5,0	5,0		
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		5,0			5,0	
22	Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	5,0	5,0	5,0		
23	Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	5,0	5,0	5,0		
Compromisso com Resultados		5,0			5,0	
24	Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	5,0	5,0	5,0		
25	Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	5,0	5,0	5,0		
26	Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	5,0	5,0	5,0		
Criatividade e Melhoria Contínua		5,0			5,0	
27	Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	5,0	5,0	5,0		
28	É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	5,0	5,0	5,0		
29	Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	5,0	5,0	5,0		
30	Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	5,0	5,0	5,0		
31	Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	5,0	5,0	5,0		
32	Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia."	5,0	5,0	5,0		
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO		4,9			5,0	
Liderança		5,0			5,0	
33	Consegue dar feedback construtivo (positivo e de aperfeiçoamento), tendo em vista o desenvolvimento contínuo dos Colaboradores;	5,0	5,0	5,0		
34	Identifica e define os objetivos a serem alcançados orientando o trabalho a ser desenvolvido;	5,0	5,0	5,0		
35	Acompanha a equipe no alcance dos objetivos, fazendo um controle regular;	5,0	5,0	5,0		
36	Adota estratégias para manter a equipe motivada com níveis adequados de produtividade;	5,0	5,0	5,0		
37	Responsabiliza-se pelas ações da equipe."	5,0	5,0	5,0		
Persitência		5,0			5,0	
38	Enfrenta os desafios, encarando-os com força motivadora para alcançar resultados	5,0	5,0	5,0		
39	Diante aos mais desaminadores desafios ou obstáculos, continua firme nos propósitos	5,0	5,0	5,0		
Planejamento		5,0			5,0	
40	Planeja a realização das tarefas, utilizando oss recursos necessários,para atingir os objetivos traçados	5,0	5,0	5,0		

41	Implementa ações, toma decisões e define prioridades de acordo com as necessidades e prioridades da organização	5,0	5,0	5,0		
42	Planeja as tarefas, de acordo com o grau de prioridade, empregando os planos e programas definidos		4,0	5,0		
Visão sistêmica		5,0			5,0	
43	Percebe o impacto da atividade que realiza, nos processos das demais áreas da empresa;	5,0	5,0	5,0		
44	Conhece todas as áreas da empresa para compreender as necessidades dos clientes internos/externos."	5,0	5,0	5,0		
Comunicação		4,7			5,0	
45	Transmite oralmente as suas ideias ou soluções de forma clara, precisa e concisa, de modo a ser entendido;	5,0	4,0	4,7		
46	Organiza as ideias e expressa com clareza, coerência e objetividade, por meio da produção escrita respeitando as regras gramaticais e de ortografia;	5,0	4,0	4,7		
47	Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros;	5,0	4,0	4,7		
48	Consegue comunicar gerando um clima de confiança e abertura, valorizando o debate de ideias e opiniões."	5,0	4,0	4,7		

PERSPECTIVA RESULTADOS**4,0**

Indicadores	Resultado
ICEA	4,0
TFSA	4,0
Cumprimento de ações	4,0

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR – NCC –**4,7****NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR –****4,2**

Funcionário 10.		GESTOR	AUTO	MÉDIA	Nível da competência técnica e comportamental requerido na descrição de função- II	Sinalização
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		4,7			3,6	
Pacote office (Word, Excel, Power Point)		4,3			4,0	
1	Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	5,0	4,0	4,7		
2	Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	5,0	3,0	4,3		
3	Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	5,0	1,0	3,6		
4	Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	5,0	4,0	4,7		
5	Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;	5,0	3,0	4,3		

6	Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."	5,0	3,0	4,3		
Conhecimento em Licitações e Contratos Públicos		4,9			4,0	
7	Tem conhecimento da gestão de Contratos;	5,0	4,0	4,7		
8	Entende como funciona o processamento de uma licitação;	5,0	5,0	5,0		
9	Conhece os modais de compras públicas;	5,0	5,0	5,0		
10	Já atuou como auxiliar e Licitações Públicas;	5,0	5,0	5,0		
11	Entende e atua como fiscal de contratos."	5,0	4,0	4,7		
Direito Societário		4,7			3,0	
12	Conhece os fundamentos de Direito empresarial acerca da constituição dos diferentes tipos de sociedades;	5,0	4,0	4,7		
13	Conhece as principais atribuições e responsabilidades dos órgãos societários e acionistas;	5,0	4,0	4,7		
14	Tem conhecimento e experiência de atuação acerca da Lei das Sociedades Anônimas."	5,0	4,0	4,7		
Direito Administrativo e Constitucional		4,8			4,0	
15	Tem conhecimento de direitos e garantias fundamentais;	5,0	5,0	5,0		
16	Conhece os princípios da administração pública;	5,0	5,0	5,0		
17	Conhece e já atuou em processos de remédios constitucionais;	5,0	4,0	4,7		
18	Conhecimento geral sobre direito constitucional."	5,0	4,0	4,7		
Gestão de Pública		4,7			3,0	
19	Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).	5,0	4,0	4,7		
PERSPECTIVA VALORES		4,8			5,0	
Segurança		4,7			5,0	
20	Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	5,0	5,0	5,0		
21	Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	5,0	3,0	4,3		
Responsabilidade Social e Ambiental		5,0			5,0	
22	Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	5,0	5,0	5,0		
23	Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	5,0	5,0	5,0		
Ética e Transparência		5,0			5,0	
24	Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0	5,0	5,0		
25	É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0	5,0	5,0		
26	Assume os seus erros e da sua equipe quando."	5,0	5,0	5,0		
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		4,7			5,0	
27	Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	5,0	4,0	4,7		
28	Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	5,0	4,0	4,7		
Compromisso com Resultados		5,0			5,0	
29	Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	5,0	5,0	5,0		
30	Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	5,0	5,0	5,0		

31	Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	5,0	5,0	5,0		
Criatividade e Melhoria Contínua		4,7			5,0	
32	Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	5,0	3,0	4,3		
33	É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	5,0	3,0	4,3		
34	Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	5,0	3,0	4,3		
35	Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	5,0	5,0	5,0		
36	Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	5,0	5,0	5,0		
37	Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia."	5,0	5,0	5,0		
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO		4,9			4,2	
Diplomata		4,8			4,0	
38	Têm habilidade no trato com as pessoas;	5,0	5,0	5,0		
39	Sabe conduzir situações difíceis e conflituosas para soluções consensuais e assertivas	5,0	4,0	4,7		
Dinâmico		5,0			4,0	
40	Administra diferentes demandas, ao mesmo tempo, sem prejuízos nos trabalhos;	5,0	5,0	5,0		
41	Consegue trabalhar com equipes multidisciplinares, mantendo seu ritmo de trabalho."	5,0	5,0	5,0		
Atenção para Detalhes		4,8			5,0	
42	Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades;	5,0	4,0	4,7		
43	Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho."	5,0	5,0	5,0		
Visão sistêmica		4,8			4,0	
44	Percebe o impacto da atividade que realiza, nos processos das demais áreas da empresa;	5,0	5,0	5,0		
45	Conhece todas as áreas da empresa para compreender as necessidades dos clientes internos/externos."	5,0	4,0	4,7		
Comunicação		4,8			4,0	
46	Transmite oralmente as suas ideias ou soluções de forma clara, precisa e concisa, de modo a ser entendido;	5,0	5,0	5,0		
47	Organiza as ideias e expressa com clareza, coerência e objetividade, por meio da produção escrita respeitando as regras gramaticais e de ortografia;	5,0	5,0	5,0		
48	Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros;	5,0	4,0	4,7		
49	Consegue comunicar gerando um clima de confiança e abertura, valorizando o debate de ideias e opiniões."	5,0	4,0	4,7		

PERSPECTIVA RESULTADOS

N/A

Indicadores	Resultado
Índice de pareceres jurídicos finalizados	N/A

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR – NCC-**4,8**

Funcionário 11		GESTOR	AUTO	MÉDIA	Nível da competência técnica e comportamental requerido na descrição de função - III	Sinalização
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		4,1			4,6	
Gestão de Contratos e Licitações Públicas		4,6			5,0	
1	Tem conhecimento da gestão de Contratos;	4,0	4,0	4,0		
2	Entende como funciona o processamento de uma licitação;	5,0	5,0	5,0		
3	Conhece os modais de compras públicas;	5,0	5,0	5,0		
4	Já atuou como auxiliar e Licitações Públicas;	5,0	5,0	5,0		
5	Entende e atua como fiscal de contratos."	4,0	4,0	4,0		
Finanças Corporativa/ Gestão de custos		3,6			5,0	
6	Conhecimento e atuação em planejamento e análise financeira;	4,0	4,0	4,0		
7	Conhecimento e atuação e custo de projeto e tempo de retorno;	3,0	3,0	3,0		
8	Conhecimento em fluxo de caixa."	4,0	3,0	3,7		
Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho		4,6			5,0	
9	Conhece os subsistemas da área de gestão de pessoas.	5,0	4,0	4,7		
10	Atuou no gerenciamento e/ou desenvolvimento de equipes."	5,0	5,0	5,0		
11	Apresenta argumentações convincentes para defender os interesses da companhia."	4,0	5,0	4,4		
12	Supervisiona e orienta a aplicação da legislação referente as relações de trabalho	4,0	5,0	4,4		
Gestão Pública e Gestão Administrativa		4,3			5,0	
13	Conhece e executa ferramentas de gestão e controle de atividades;	4,0	4,0	4,0		
14	Conhece e executa ferramentas de planejamento;	4,0	4,0	4,0		
15	Tem experiência em liderança de equipe, processos e/ou projetos."	5,0	4,0	4,7		
16	Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).	4,0	5,0	4,4		
Conhecimento em Tecnologia Informação		3,6			3,0	
17	Conhece o conjunto de atividades e soluções providas por recursos de computação;	4,0	3,0	3,7		
18	Possui capacidade para gerenciamento de softwares e sistemas de comunicação;	3,0	3,0	3,0		
19	Tem conhecimento sobre normas de boas práticas ITIL e/ou COBIT."	4,0	4,0	4,0		
PERSPECTIVA VALORES		4,6			5,0	
Segurança		4,2			5,0	
20	Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	4,0	4,0	4,0		
21	Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	4,0	5,0	4,4		
Responsabilidade Social e Ambiental		4,5			5,0	

22	Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	5,0	5,0	5,0		
23	Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	4,0	4,0	4,0		
Ética e Transparência		5,0			5,0	
24	Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0	5,0	5,0		
25	É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0	5,0	5,0		
26	Assume os seus erros e da sua equipe quando."	5,0	5,0	5,0		
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		4,8			5,0	
27	Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	5,0	5,0	5,0		
28	Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	5,0	4,0	4,7		
Compromisso com Resultados		4,7			5,0	
29	Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	4,0	4,0	4,0		
30	Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	5,0	5,0	5,0		
31	Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	5,0	5,0	5,0		
Criatividade e Melhoria Contínua		4,7			5,0	
32	Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	5,0	5,0	5,0		
33	É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	5,0	5,0	5,0		
34	Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	5,0	4,0	4,7		
35	Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	5,0	5,0	5,0		
36	Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	4,0	4,0	4,0		
37	Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia."	4,0	5,0	4,4		
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO		4,7			5,0	
Comunicação		4,7			5,0	
38	Transmite oralmente as suas ideias ou soluções de forma clara, precisa e concisa, de modo a ser entendido;	5,0	5,0	5,0		
39	Organiza as ideias e expressa com clareza, coerência e objetividade, por meio da produção escrita respeitando as regras gramaticais e de ortografia;	5,0	5,0	5,0		

40	Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros;	5,0	3,0	4,3		
41	Consegue comunicar gerando um clima de confiança e abertura, valorizando o debate de ideias e opiniões."	5,0	4,0	4,7		
Liderança		4,5			5,0	
42	Consegue dar feedback construtivo (positivo e de aperfeiçoamento), tendo em vista o desenvolvimento contínuo dos Colaboradores;	5,0	3,0	4,3		
43	Identifica e define os objetivos a serem alcançados orientando o trabalho a ser desenvolvido;	5,0	5,0	5,0		
44	Acompanha a equipe no alcance dos objetivos, fazendo um controle regular;	4,0	4,0	4,0		
45	Adota estratégias para manter a equipe motivada com níveis adequados de produtividade;	5,0	4,0	4,7		
46	Responsabiliza-se pelas ações da equipe."	4,0	5,0	4,4		
Empreendedor		4,7			5,0	
47	É atento para oportunidades de mercado, assumindo risco calculados para manter a empresa competitiva;	4,0	5,0	4,4		
48	Busca por mudanças no ambiente de trabalho ou equipe, não tendo uma visão conformista diante de problemas."	5,0	5,0	5,0		
Assertivo		4,9			5,0	
49	Consegue adaptar a forma de comunicar-se para diferentes ouvintes;	5,0	4,0	4,7		
50	Expressa os pensamentos, sentimentos e crenças, de maneira direta, clara, honesta e apropriada ao contexto, sem causar constrangimentos a si ou a outros."	5,0	5,0	5,0		
51	Estabelece relacionamentos construtivos com os colegas, superiores, fornecedores e clientes."	5,0	5,0	5,0		
Trabalho em equipe		4,7			5,0	
52	Auxilia os colegas de trabalhos na resolução de problemas;	5,0	5,0	5,0		
53	Atua para desenvolver um clima amigável e de colaboração, privilegiando os objetivos do grupo e da companhia;	5,0	5,0	5,0		
54	Solicita e valoriza ideias, opiniões, conhecimentos e contribuições dos colegas."	4,0	4,0	4,0		
PERSPECTIVA RESULTADOS					4,0	

Indicadores**Resultado**

Percentual de repactuação ou aditivo de preço nos contratos administrativos	4,0
Judicialização de demandas em processos de licitação	5,0
Percentual de cumprimento de prazos das aquisições de bens e serviços	3,0
Absenteísmo total	5,0
Clima organizacional	5,0
Percentual de capacitação e desenvolvimento técnico-profissional	N/A
Rotatividade de pessoal (turnover)	2,0
Não conformidades no faturamento e cobrança dos serviços prestados pela Gasmar	N/A

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR – NCC –**4,4**

Funcionário 12.		GESTOR	AUTO	MÉDIA	Nível da competência técnica e comportamental requerido na descrição de função - III	Sinalização
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		4,3			4,7	
Pacote Office (Word, Excel, Power Point)		3,9			5,0	
1	Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	4,0	4,0	4,0		
2	Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	4,0	4,0	4,0		
3	Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	4,0	3,0	3,7		
4	Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	4,0	4,0	4,0		
Contabilidade (noção de auditoria, análise das demonstrações contábeis)		4,3			5,0	
5	Realiza auditoria contábil;	4,0	4,0	4,0		
6	Analisa demonstrações contábeis.	5,0	4,0	4,7		
Orçamento		4,8			5,0	
7	Realiza levantamento das despesas com os responsáveis;	4,0	5,0	4,4		
8	Organiza o orçamento para o ajustamento a contabilidade;	5,0	5,0	5,0		
9	Acompanha realizado versus orçado."	5,0	5,0	5,0		
Legislação Fiscal e Tributária		4,7			5,0	
10	Apuração de impostos;	5,0	5,0	5,0		
11	Enquadramento da empresa no sistema tributário;	4,0	5,0	4,4		
12	Escrituração de livros fiscais;	5,0	5,0	5,0		
13	Preenchimento e envio de declarações fiscais."	4,0	5,0	4,4		
Processos de Auditoria e Controlaria		4,2			5,0	
14	Interpreta os índices que indicam como a empresa está em relação ao mercado e sua continuidade;	5,0	4,0	4,7		
15	Demonstra através de relatórios a todos os setores da companhia os índices que precisam ser melhorados ou mantidos."	4,0	4,0	4,0		
16	Avalia os procedimentos em vigor e determina se os mesmos oferecem um grau de confiança razoável.	4,0	4,0	4,0		
17	Verifica se o sistema está sendo corretamente aplicado	4,0	5,0	4,4		
18	Reporta as falhas observadas, oferecendo recomendações para saná-las	4,0	4,0	4,0		
Gestão Pública		4,0			3,0	
19	Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).	4,0	4,0	4,0		
PERSPECTIVA VALORES		4,1			5,0	
Segurança		3,5			5,0	
20	Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	4,0	2,0	3,3		
21	Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	4,0	3,0	3,7		
Responsabilidade Social e Ambiental		3,8			5,0	

22	Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	4,0	3,0	3,7		
23	Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	4,0	4,0	4,0		
Ética e Transparência		4,8			5,0	
24	Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0	5,0	5,0		
25	É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0	4,0	4,7		
26	Assume os seus erros e da sua equipe quando."	5,0	4,0	4,7		
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		4,2			5,0	
27	Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	4,0	3,0	3,7		
28	Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	5,0	4,0	4,7		
Compromisso com Resultados		4,2			5,0	
29	Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	5,0	4,0	4,7		
30	Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	4,0	4,0	4,0		
31	Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	5,0	2,0	4,0		
Criatividade e Melhoria Contínua		4,1			5,0	
32	Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	5,0	3,0	4,3		
33	É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	5,0	3,0	4,3		
34	Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	5,0	3,0	4,3		
35	Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	4,0	2,0	3,3		
36	Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	4,0	4,0	4,0		
37	Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia."	5,0	3,0	4,3		
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO		4,2			5,0	
Visão Sistêmica		4,0			5,0	
38	Percebe o impacto da atividade que realiza, nos processos das demais áreas da empresa;	5,0	3,0	4,3		
39	Conhece todas as áreas da empresa para compreender as necessidades dos clientes internos/externos."	4,0	3,0	3,7		
Raciocínio Lógico		4,4			5,0	
40	Utiliza adequadamente os conceitos ou princípios complexos aprendidos (reconhecimento mais sofisticado de um padrão);	5,0	3,0	4,3		
41	Equaciona várias hipóteses de soluções e analisa as implicações da implementação de cada uma, identificando as mais adequadas;	5,0	3,0	4,3		

42	É persistente na análise e procura de conclusões mesmo em situações complexas;	5,0	4,0	4,7		
43	Estabelece uma relação lógica entre as ideias apresentando soluções exequíveis e eficazes para o mesmo."	5,0	3,0	4,3		
Liderança		4,1			5,0	
44	Consegue dar feedback construtivo (positivo e de aperfeiçoamento), tendo em vista o desenvolvimento contínuo dos Colaboradores;	4,0	3,0	3,7		
45	Identifica e define os objetivos a serem alcançados orientando o trabalho a ser desenvolvido;	5,0	4,0	4,7		
46	Acompanha a equipe no alcance dos objetivos, fazendo um controle regular;	4,0	3,0	3,7		
47	Adota estratégias para manter a equipe motivada com níveis adequados de produtividade;	4,0	3,0	3,7		
48	Responsabiliza-se pelas ações da equipe."	5,0	4,0	4,7		
Planejamento		4,4			5,0	
49	Planeja a realização das tarefas, utilizando os recursos necessários, para atingir os objetivos traçados;	4,0	4,0	4,0		
50	Implementa ações, toma decisões e define prioridades de acordo com as necessidades e prioridades da Organização;	5,0	4,0	4,7		
51	Planeja as tarefas, de acordo com o grau de prioridade, empregando os planos e programas definidos."	5,0	4,0	4,7		
Tomada de Decisão		4,0			5,0	
52	Busca informações com a equipe, departamentos ou documentos analisando riscos para a tomada de decisão;	4,0	4,0	4,0		
53	Decide e atua com segurança em situações de ambiguidade ou indecisão do grupo de modo a atingir os objetivos traçado	4,0	3,0	3,7		
54	Tem a percepção do tempo ideal da tomada de decisão, não sendo precipitado e não sendo tardio na escolha."	5,0	3,0	4,3		

PERSPECTIVA RESULTADOS**5,0**

Indicadores	Resultado
Entrega pontual das declarações sem erros	5,0
Entrega pontual do REMA	5,0
Índice de não conformidades da Auditoria Contábil	5,0

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR – NCC -**4,4**

Funcionário 13.		GESTOR	AUTO	MÉDIA	Nível da competência técnica e comportamental requerido na descrição de função - III	Sinalização
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		4,4			4,2	
Pacote Office (Word, Excel, Power Point)		4,2			4,0	
1	Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	5,0	4,0	4,7		
2	Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	4,0	3,0	3,7		

3	Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	4,0	3,0	3,7		
4	Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	4,0	4,0	4,0		
5	Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;	5,0	3,0	4,3		
6	Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."	5,0	4,0	4,7		
Gestão de Projetos		4,7			4,0	
7	Elabora as atividades, definindo prazo, custo, qualidade e mobilização de recursos técnicos e humanos.	5,0	4,0	4,7		
8	Desenvolve as fases da gestão de projetos: planejamento, execução, monitoramento e controle;	5,0	4,0	4,7		
9	Aplica as técnicas e metodologias para alcançar os objetivos traçados."	5,0	4,0	4,7		
Conhecimentos dos setores de distribuição de energia, gás natural, petróleo, telecomunicações, água ou outros		4,4			4,0	
10	Conhece e aplica os conceitos de energia, gás natural, petróleo, tele comunicações, águas ou outros	4,0	5,0	4,4		
Conhecimento sobre Lei das Licitações		4,2			5,0	
11	Compreende os modais (formas) de licitações;	4,0	4,0	4,0		
12	Conhece os limites e aplicabilidade da Lei 8.666/93.	4,0	5,0	4,4		
Inglês		4,8			4,0	
13	Realiza Leitura em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.)	5,0	5,0	5,0		
14	Escreve textos em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.)	5,0	5,0	5,0		
15	Estabelece conversação em inglês com um ou mais interlocutores	5,0	4,0	4,7		
16	Faz apresentações técnicas e institucionais.	5,0	4,0	4,7		
Gestão Pública		4,0			4,0	
17	Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).	4,0	4,0	4,0		
PERSPECTIVA VALORES		4,8			5,0	
Segurança		4,8			5,0	
18	Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	5,0	5,0	5,0		
19	Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	5,0	4,0	4,7		
Responsabilidade Social e Ambiental		5,0			5,0	
20	Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	5,0	5,0	5,0		
21	Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	5,0	5,0	5,0		
Ética e Transparência		5,0			5,0	
22	Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0	5,0	5,0		
23	É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0	5,0	5,0		
24	Assume os seus erros e da sua equipe quando."	5,0	5,0	5,0		
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		4,8			5,0	
25	Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	5,0	5,0	5,0		

26	Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	5,0	4,0	4,7		
Compromisso com Resultados		4,6			5,0	
27	Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	5,0	4,0	4,7		
28	Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	5,0	4,0	4,7		
29	Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	4,0	5,0	4,4		
Criatividade e Melhoria Contínua		4,5			5,0	
30	Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	5,0	4,0	4,7		
31	É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	5,0	3,0	4,3		
32	Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	4,0	4,0	4,0		
33	Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	5,0	4,0	4,7		
34	Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	5,0	4,0	4,7		
35	Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia."	5,0	5,0	5,0		
PERPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO				4,8	5,0	
Relacionamento Interpessoal		4,9			5,0	
36	Trata as pessoas sem distinção, independentemente do nível hierárquico;	5,0	5,0	5,0		
37	É cortês com os colegas de trabalho;	5,0	5,0	5,0		
38	Estabelece relacionamentos construtivos com os colegas, superiores, fornecedores e clientes."	5,0	4,0	4,7		
Planejamento		4,8			5,0	
39	Planeja a realização das tarefas, utilizando os recursos necessários, para atingir os objetivos traçados;	5,0	4,0	4,7		
40	Implementa ações, toma decisões e define prioridades de acordo com as necessidades e prioridades da Organização;	5,0	5,0	5,0		
41	Planeja as tarefas, de acordo com o grau de prioridade, empregando os planos e programas definidos."	5,0	4,0	4,7		
Liderança		4,9			5,0	
42	Consegue dar feedback construtivo (positivo e de aperfeiçoamento), tendo em vista o desenvolvimento contínuo dos Colaboradores;	5,0	5,0	5,0		
43	Identifica e define os objetivos a serem alcançados orientando o trabalho a ser desenvolvido;	5,0	5,0	5,0		
44	Acompanha a equipe no alcance dos objetivos, fazendo um controle regular;	5,0	4,0	4,7		
45	Adota estratégias para manter a equipe motivada com níveis adequados de produtividade;	5,0	5,0	5,0		
46	Responsabiliza-se pelas ações da equipe."	5,0	5,0	5,0		

Trabalho em Equipe		4,9			5,0	
47	Auxilia os colegas de trabalhos na resolução de problemas;	5,0	4,0	4,7		
48	Atua para desenvolver um clima amigável e de colaboração, privilegiando os objetivos do grupo e da companhia;	5,0	5,0	5,0		
49	Solicita e valoriza ideias, opiniões, conhecimentos e contribuições dos colegas."	5,0	5,0	5,0		
Tomada de Decisão		4,4			5,0	
50	Busca informações com a equipe, departamentos ou documentos analisando riscos para a tomada de decisão;	5,0	5,0	5,0		
51	Decide e atua com segurança em situações de ambiguidade ou indecisão do grupo de modo a atingir os objetivos traçados;	4,0	4,0	4,0		
52	Tem a percepção do tempo ideal da tomada de decisão, não sendo precipitado e não sendo tardio na escolha."	5,0	3,0	4,3		

PERSPECTIVA RESULTADOS

N/A

Indicadores	Resultado
Índice da qualidade dos relatórios entregues a DTC	N/A
Índice de realização dos Projetos de Melhoria previstos no Planejamento Estratégico	N/A
Índ de cumprimento/aderência ao planej. para o avanço financ. dos proj. aprovados para execução	N/A
Índ de cumprimento /aderência ao planej para o avanço físico dos proj aprovados para execução	N/A

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR – NCC -

4,8

Funcionário 14		GESTOR	AUTO	MÉDIA	Nível da competência técnica e comportamental requerido na descrição de função - III	Sinalização
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		4,1			4,4	
Pacote Office (Word, Excel, Power Point)		4,7			5,0	
1	Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	5,0	5,0	5,0		
2	Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	5,0	4,0	4,7		
3	Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	5,0	4,0	4,7		
4	Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	4,0	5,0	4,4		
Gestão de Projetos		4,7			4,0	
5	Elabora as atividades, definindo prazo, custo, qualidade e mobilização de recursos técnicos e humanos.	5,0	4,0	4,7		
6	Desenvolve as fases da gestão de projetos: planejamento, execução, monitoramento e controle;	5,0	4,0	4,7		
7	Aplica as técnicas e metodologias para alcançar os objetivos traçados."	5,0	4,0	4,7		

Redação Técnica		4,7			5,0	
8	Produzir textos e documentos no contexto organizacional com clareza, coerência e objetividade.	5,0	4,0	4,7		
9	Aplica aspectos linguísticos da comunicação escrita."	5,0	4,0	4,7		
10	Compreende e utiliza termos específicos da linguagem escrita que trate de fatos ou assuntos técnicos ou científicos específicos da profissão.	5,0	4,0	4,7		
Conhecimento sobre Lei das Licitações		3,2			4,0	
11	Compreende os modais (formas) de licitações;	4,0	3,0	3,7		
12	Conhece os limites e aplicabilidade da Lei 8.666/93.	3,0	2,0	2,7		
Inglês		3,8			5,0	
13	Realiza Leitura em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.)	4,0	4,0	4,0		
14	Escreve textos em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.)	4,0	3,0	3,7		
15	Estabelece conversação em inglês com um ou mais interlocutores	4,0	3,0	3,7		
16	Faz apresentações técnicas e institucionais.	4,0	4,0	4,0		
Gestão Pública		3,3			2,0	
17	Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).	4,0	2,0	3,3		
Processo de O&M de Redes de Dutos		3,9			5,0	
18	Ter conhecimentos sobre execução da manutenção;	4,0	3,0	3,7		
19	Ter conhecimentos sobre planejamento da manutenção;	4,0	3,0	3,7		
20	Ter conhecimentos sobre análise de desempenho das equipes de manutenção;	5,0	3,0	4,3		
21	Ter conhecimentos sobre operação de estações de distribuição de gás natural;	5,0	3,0	4,3		
22	Ter conhecimento sobre planejamento da operação;	4,0	2,0	3,3		
23	Ter conhecimentos sobre análise de desempenho das equipes de operação."	5,0	2,0	4,0		
Tecnologia do Gás		3,8			5,0	
24	Conhece o processamento do GN;	4,0	2,0	3,3		
25	Conhecer sobre armazenamento, transporte e distribuição do GN;	4,0	3,0	3,7		
26	Leituras e interpretações de P&ID e C&ED;	5,0	4,0	4,7		
27	Conhecer as operações de comissionamento e descomissionamento de equipamentos."	4,0	3,0	3,7		
Custo operacional		4,7			5,0	
28	Tem conhecimento dos gastos operacionais.	5,0	4,0	4,7		
Orçamento		4,2			5,0	
29	Realiza levantamento das despesas com os responsáveis;	5,0	4,0	4,7		
30	Organiza o orçamento para o ajustamento a contabilidade;	5,0	3,0	4,3		
31	Acompanha realizado versus orçado."	4,0	3,0	3,7		
Gestão da Qualidade		4,0			4,0	
32	Conhece e aplica os conceitos, instrumentos e processos de qualidade.	4,0	4,0	4,0		
Gestão de Processos		4,3			5,0	
33	Otimiza os resultados por meio da melhoria dos processos.	5,0	3,0	4,3		
PERSPECTIVA VALORES		4,8			5,0	
Segurança		5,0			5,0	

34	Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	5,0	5,0	5,0		
35	Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	5,0	5,0	5,0		
Responsabilidade Social e Ambiental		5,0			5,0	
36	Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	5,0	5,0	5,0		
37	Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	5,0	5,0	5,0		
Ética e Transparência		5,0			5,0	
38	Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0	5,0	5,0		
39	É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0	5,0	5,0		
40	Assume os seus erros e da sua equipe quando."	5,0	5,0	5,0		
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		5,0			5,0	
41	Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	5,0	5,0	5,0		
42	Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	5,0	5,0	5,0		
Compromisso com Resultados		4,6			5,0	
43	Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	5,0	4,0	4,7		
44	Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	5,0	4,0	4,7		
45	Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	4,0	5,0	4,4		
Criatividade e Melhoria Contínua		4,5			5,0	
46	Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	5,0	5,0	5,0		
47	É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	5,0	4,0	4,7		
48	Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	4,0	4,0	4,0		
49	Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	4,0	5,0	4,4		
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO		4,4			4,8	
Comunicação		4,6			5,0	
50	Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia."	5,0	5,0	5,0		
51	Transmite oralmente as suas ideias ou soluções de forma clara, precisa e concisa, de modo a ser entendido;	5,0	4,0	4,7		
52	Organiza as ideias e expressa com clareza, coerência e objetividade, por meio da produção escrita respeitando as regras gramaticais e de ortografia;	5,0	4,0	4,7		
53	Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e	5,0	4,0	4,7		

	consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros;					
54	Consegue comunicar gerando um clima de confiança e abertura, valorizando o debate de ideias e opiniões."	4,0	4,0	4,0		
Inovação		4,3			4,0	
55	Identifica oportunidades inovadoras, questionando os padrões anteriores;	4,0	4,0	4,0		
56	Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	5,0	4,0	4,7		
Liderança		4,3			5,0	
57	Consegue dar feedback construtivo (positivo e de aperfeiçoamento), tendo em vista o desenvolvimento contínuo dos Colaboradores;	4,0	4,0	4,0		
58	Identifica e define os objetivos a serem alcançados orientando o trabalho a ser desenvolvido;	5,0	3,0	4,3		
59	Acompanha a equipe no alcance dos objetivos, fazendo um controle regular;	4,0	4,0	4,0		
60	Adota estratégias para manter a equipe motivada com níveis adequados de produtividade;	5,0	4,0	4,7		
61	Responsabiliza-se pelas ações da equipe."	5,0	4,0	4,7		
Negociação		4,3			5,0	
62	Planeja as ações prevendo objetivos, estratégias e alternativas antes de iniciar uma negociação;	5,0	5,0	5,0		
63	Utiliza argumentação lógica para negociar e mediar ideias divergentes de m	4,0	4,0	4,0		
64	Apresenta argumentações convincentes para defender os interesses da companhia."	4,0	4,0	4,0		
Visão sistêmica		4,7			5,0	
65	Percebe o impacto da atividade que realiza, nos processos das demais áreas da empresa;	5,0	4,0	4,7		
66	Conhece todas as áreas da empresa para compreender as necessidades dos clientes internos/externos."	5,0	4,0	4,7		

PERSPECTIVA RESULTADOS**5,0****Indicadores****Resultado**

Índice não conformidade tratada fora do prazo

5,0

Índice de cumprimento do orçamento para O&M

5,0

Índice de Falhas de Fornecimento

5,0

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR – NCC –**4,6**

Funcionári1 15.	GESTOR	AUTO	MÉDIA	Nível da competência técnica e comportamental requerido na descrição de função - III	Sinalização
PERSPECTIVA DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	4,2			4,8	
Pacote Office (Word, Excel, Power Point)	3,9			5,0	

1	Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	4,3	4,0	4,2		
2	Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	3,5	4,0	3,7		
3	Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	3,5	3,0	3,3		
4	Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	4,3	4,0	4,2		
5	Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;	4,3	4,0	4,2		
6	Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."	4,3	3,0	3,9		
Inglês		2,8			5,0	
7	Realiza Leitura em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.)	3,0	3,0	3,0		
8	Escreve textos em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.)	3,0	3,0	3,0		
9	Estabelece conversação em inglês com um ou mais interlocutores	3,0	3,0	3,0		
10	Faz apresentações técnicas e institucionais.	3,0	1,0	2,3		
Técnica de Redação Oficial		4,5			5,0	
11	Utiliza o padrão culto de linguagem caracterizada pela impessoalidade, clareza, concisão, formalidade e uniformidade	4,3	5,0	4,6		
12	Conhece e elabora os documentos utilizando os padrões, normas e formato específicos da redação oficial.	4,3	5,0	4,6		
13	Aplica aspectos linguísticos da comunicação escrita.	4,7	4,0	4,4		
Técnica de Secretariado Executivo		4,8			5,0	
14	Desenvolve as técnicas de secretariado executivo.	4,7	5,0	4,8		
Direito Societário		4,2			4,0	
15	Conhece os fundamentos de Direito empresarial acerca da constituição dos diferentes tipos de sociedades;	4,0	5,0	4,4		
16	Conhece as principais atribuições e responsabilidades dos órgãos societários e acionistas;	4,3	5,0	4,6		
17	Tem conhecimento e experiência de atuação acerca da Lei das Sociedades Anônimas."	3,7	4,0	3,8		
Governança Corporativa e Processos de Auditorias		4,3			5,0	
18	Conhecer as atribuições e responsabilidades dos órgãos deliberativos de uma instituição societária;	4,3	5,0	4,6		
19	Conhecer fundamentos e aplicabilidades da Lei de responsabilidade Fiscal;	4,0	4,0	4,0		
20	Conhecer normas gerais de contratação públicas e projetos de parceria no âmbito da administração pública."	4,0	4,0	4,0		
21	Avalia os procedimentos em vigor e determina se os mesmos oferecem um grau de confiança razoável.	4,0	5,0	4,4		
22	Verifica se o sistema está sendo corretamente aplicado	4,3	5,0	4,6		
23	Reporta as falhas observadas, oferecendo recomendações para saná-las	4,3	5,0	4,6		
Controles Internos (Compliance)		4,5			5,0	
24	Garante a eficácia e eficiência dos recursos;	4,3	5,0	4,6		
25	Garante a fiabilidade da informação financeira;	4,0	5,0	4,4		
26	Conhece e cumpre das leis e normas estabelecidas."	4,3	5,0	4,6		
Gestão Pública		4,5			4,0	
27	Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).	4,3	5,0	4,5		

PERSPECTIVA VALORES		4,8			5,0	
Segurança		4,6			5,0	
28	Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	4,3	5,0	4,6		
29	Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	5,0	4,3	4,8		
Responsabilidade Social e Ambiental		4,8			5,0	
30	Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	4,7	5,0	4,8		
31	Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	5,0	5,0	5,0		
Ética e Transparência		4,9			5,0	
32	Defende os valores éticos independentemente da situação;	4,7	5,0	4,8		
33	É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	4,7	5,0	4,8		
34	Assume os seus erros e da sua equipe quando."	5,0	5,0	5,0		
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		4,9			5,0	
35	Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	4,7	5,0	4,8		
36	Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	5,0	5,0	5,0		
Compromisso com Resultados		4,9			5,0	
37	Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	5,0	5,0	5,0		
38	Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	4,7	5,0	4,8		
39	Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	4,7	5,0	4,8		
Criatividade e Melhoria Contínua		4,6			5,0	
40	Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	4,7	5,0	4,8		
41	É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	4,3	5,0	4,6		
42	Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	4,3	5,0	4,6		
43	Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	4,3	5,0	4,6		
44	Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	4,3	5,0	4,6		
45	Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia."	4,7	5,0	4,8		
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO		4,7			4,8	
Diplomata		4,8			5,0	
46	Demonstra educação, ponderação e imparcialidade no trato com as pessoas;	4,3	5,0	4,6		
47	Sabe lidar com as situações adversas de maneira exemplar."	5,0	5,0	5,0		
Inteligência Emocional		4,8			5,0	
48	Manifesta, face a uma situação potencialmente estressante, comportamentos de domínio sobre as suas emoções, segurança e determinação no cumprimento da tarefa;	5,0	5,0	5,0		

49	Quando é acometido por um impacto negativo, consegue superar sem comprometer o ambiente de trabalho."	4,3	5,0	4,6		
Atenção para Detalhes		4,7			5,0	
50	Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades;	4,7	5,0	4,8		
51	Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho."	4,3	5,0	4,6		
Planejamento		4,5			4,0	
52	Planeja a realização das tarefas, utilizando os recursos necessários, para atingir os objetivos traçados;	4,7	4,0	4,4		
53	Implementa ações, toma decisões e define prioridades de acordo com as necessidades e prioridades da Organização;	4,3	5,0	4,6		
54	Planeja as tarefas, de acordo com o grau de prioridade, empregando os planos e programas definidos."	4,3	5,0	4,6		
Comunicação		4,7			5,0	
55	Transmite oralmente as suas ideias ou soluções de forma clara, precisa e concisa, de modo a ser entendido;	4,3	5,0	4,6		
56	Organiza as ideias e expressa com clareza, coerência e objetividade, por meio da produção escrita respeitando as regras gramaticais e de ortografia;	4,7	5,0	4,8		
57	Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros;	4,7	5,0	4,8		
58	Consegue comunicar gerando um clima de confiança e abertura, valorizando o debate de ideias e opiniões."	4,7	5,0	4,8		

PERSPECTIVA RESULTADOS**Indicadores** **Resultado**

Índice de reuniões executadas sem erros

N/A

Índice de processos atendidos no SIC.....N/A

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR - NCC:**4,5**

Funcionário 16		GESTOR	AUTO	MÉDIA	Nível da competência técnica e comportamental requerido na descrição de função - III	Sinalização
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		3,7			4,0	
Conhecimento em Licitações e Contratos Públicos		3,7			5,0	
1	Compreende os modais (formas) de licitações;	4,0	4,0	4,0		
2	Conhece os limites e aplicabilidade da Lei 8.666/93.	3,0	4,0	3,4		
Técnicas de Negociação		4,2			4,0	
3	Escolhe e aplica a técnica, estratégia e/ou tática de negociação mais adequada buscando resultados ganha-ganha;	4,0	4,0	4,0		
4	Gerencia possíveis divergências ou conflitos inerentes ao processo de negociação."	4,0	5,0	4,4		
Conhecimento em logística, cadeia supply chain e Desenvolvimento de Fornecedores		3,4			3,0	

5	Conhece as estratégias para obter uma cadeia logística eficaz.	4,0	4,0	4,0		
6	Mantém atualizado o cadastro interno de fornecedores.	2,0	5,0	3,1		
7	Administra o canal de relacionamento com fornecedores.	3,0	4,0	3,4		
8	Avalia e fiscaliza a qualidade dos produtos e serviços prestados pelos fornecedores.	3,0	4,0	3,4		
Gestão de Processos		3,7			4,0	
9	Otimiza os resultados por meio da melhoria dos processos.	3,0	5,0	3,7		
PERSPECTIVA VALORES		4,4			5,0	
Segurança		4,2			5,0	
10	Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	5,0	4,0	4,7		
11	Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	4,0	3,0	3,7		
Responsabilidade Social e Ambiental		4,8			5,0	
12	Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	5,0	4,0	4,7		
13	Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	5,0	5,0	5,0		
Ética e Transparência		4,5			5,0	
14	Defende os valores éticos independentemente da situação;	4,0	5,0	4,4		
15	É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0	5,0	5,0		
16	Assume os seus erros e da sua equipe quando."	4,0	4,0	4,0		
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas		4,8			5,0	
17	Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	5,0	4,0	4,7		
18	Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	5,0	5,0	5,0		
Compromisso com Resultados		4,0			5,0	
19	Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	3,0	5,0	3,7		
20	Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	5,0	5,0	5,0		
21	Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	3,0	4,0	3,4		
Criatividade e Melhoria Contínua		4,2			5,0	
22	Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	4,0	5,0	4,4		
23	É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	3,0	4,0	3,4		
24	Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	5,0	5,0	5,0		
25	Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	5,0	4,0	4,7		

26	Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	2,0	5,0	3,1		
27	Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia."	5,0	4,0	4,7		
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL		4,0			5,0	
Negociação		3,9			5,0	
28	Planeja as ações prevendo objetivos, estratégias e alternativas antes de iniciar uma negociação;	3,0	4,0	3,4		
29	Utiliza argumentação lógica para negociar e mediar ideias divergentes de m	4,0	5,0	4,4		
30	Apresenta argumentações convincentes para defender os interesses da companhia."	4,0	4,0	4,0		
Planejamento		4,1			5,0	
31	Planeja a realização das tarefas, utilizando os recursos necessários, para atingir os objetivos traçados;	3,0	4,0	3,4		
32	Implementa ações, toma decisões e define prioridades de acordo com as necessidades e prioridades da Organização;	5,0	5,0	5,0		
33	Planeja as tarefas, de acordo com o grau de prioridade, empregando os planos e programas definidos."	4,0	4,0	4,0		
Atenção para Detalhes		3,0			5,0	
34	Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades;	2,0	4,0	2,7		
35	Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho."	3,0	4,0	3,4		
Trabalho em equipe		4,4			5,0	
36	Auxilia os colega de trabalhos	5,0	4,0	4,7		
37	Atua para desenvolver um clima amigável	5,0	4,0	4,7		
38	Solicita e valoriza ideias	4,0	4,0	4,0		
Administração de Conflitos		4,3			5,0	
39	Resolver conflitos através de alternativas ganha-ganha;	4,0	4,0	4,0		
40	Procura solucionar o conflito, mantendo o clima de respeito e consideração."	5,0	4,0	4,7		

PERSPECTIVA RESULTADOS**3,7**

Indicadores	Resultado
Judicialização de demandas em processos de licitação	5,0
Percentual de cumprimento de prazos das aquisições de bens e serviços.	3,0
Índice eficiência na negociação de preços de bens e serviços.	4,0
NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR – NCC –	3,9

Fonte : Márcia Lins

Apêndice 04 Plano de Desenvolvimento Individual – PDI

		PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL	
Funcionario 01		Data da avaliação: 05/01/2017	
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA			
ITENS AVALIADOS			MÉDIA
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS			4,1
Pacote Office (Word, Excel, Power Point e MS Project)			3,8
Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);			4,0
Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;			3,0
Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);			3,7
Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;			4,4
Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;			4,0
Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."			4,0
Análise de Rede de Dados			4,4
Analisa as trocas de informações nos módulos processadores.			4,4
Certificação e Normas Padrão de Tecnologia da Informação			3,7
Sabe proceder dentro dos padrões das certificações de TI.			3,7
Conhecimento em Sistemas Informatizados, Hardwares e Software.			3,7
Conhece o conjunto de dispositivos eletrônicos e o sistema operacional.			3,7
Conhecimento em Gestão da Segurança da Informação			4,8
Consegue garantir a segurança da informação;			4,7
Conhece e tem experiência com controles de acesso e gerenciamento de rede."			5,0
PERSPECTIVA VALORES			4,4
Segurança			3,3
Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;			3,7
Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."			3,0
Responsabilidade Social e Ambiental			4,8

Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	5,0
Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	4,7
Ética e Transparência	4,9
Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0
É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0
Assume os seus erros e da sua equipe quando."	4,7
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	4,8
Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	5,0
Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	4,7
Compromisso com Resultados	4,1
Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	4,7
Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	4,7
Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	3,0
Criatividade e Melhoria Contínua	4,3
Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	4,7
É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	4,0
Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	4,0
Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	4,7
Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	4,0
Apresenta trabalho de acordo com as normas, proced. e práticas existentes na companhia."	4,3
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO	3,8
Prudente	3,3
Adota medidas e comportamentos de prevenção nas suas atividades;	3,7
Analisa e diagnostica possíveis riscos e/ou problemas das atividades."	3,0
Trabalho em Equipe	4,9
Auxilia os colegas de trabalhos na resolução de problemas;	5,0
Enfrenta os desafios, encarando-os com força motivadora para alcançar resultados;	5,0

Solicita e valoriza ideias, opiniões, conhecimentos e contribuições dos colegas." 4,7

Atenção para Detalhes 3,3

Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades; 3,7

Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho." 3,0

Empreendedorismo 3,5

É atento para oportunidades de mercado, assumindo risco calculados para manter a empresa competitiva; 3,0

Busca por mudanças no ambiente de trabalho ou equipe, não tendo uma visão conformista diante de problemas." 4,0

PERSPECTIVA RESULTADOS 4,5

Indicadores	Resultado
-------------	-----------

Custos com telefonia e rede de dados	5,0
--------------------------------------	-----

Percentual de aderência a Política de Segurança da Informação	N/A
---	-----

Percepção das soluções de Tecnologia na Gasmar	N/A
--	-----

Quantidade de chamados atendidos pelo DTI	4,0
---	-----

Observações do gestor:

- a) Excelente capacidade de automotivação; profissional dedicado; focado e resiliente.
- b) Busca constantemente novos aprendizados, e está sempre aberto a sugestões de melhoria.
- c) Precisa desenvolver capacidade de planejamento e controle.
- d) Precisa desenvolver melhor monitoramento e fiscalização de contratos.
- e) Precisa desenvolver habilidades de liderança.

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR- NCC: 4,2

CONCEITO


Preciso

ANÁLISE

Resultados e desempenho do profissional atendem plenamente. Promover alguns treinamentos na busca da melhoria contínua. Merecedor de reconhecimento pelo resultado atingido

SUGESTÃO

- 1) Merecedor de reconhecimento
- 2) Participação de treinamentos na busca de melhoria contínua.

	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL	
Função: Funcionário 02	Data da avaliação: 05/01/2017	
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR		COMPETÊNCIA
ITENS AVALIADOS		MÉDIA
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		2,7
Pacote Office (Word, Excel, Power Point)		2,4
Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	2,4	
Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	2,4	
Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	1,4	
Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	2,4	
Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;	3,4	
Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."	2,4	
Conhecimento em organização de arquivo		2,7
Conhecimento em organização de arquivo e técnicas de organização e gerenciamento de arquivos.	2,7	
Técnica de Negociação		2,7
Escolhe e aplica a técnica, estratégia e/ou tática de negociação mais adequada buscando resultados ganha-ganha;	2,7	
Gerencia possíveis divergências ou conflitos inerentes ao processo de negociação."	2,7	
Rotinas Administrativas		2,9
Conhece as técnicas das rotinas administrativas;	3,4	
Sabe utilizar ferramentas digitais e de controle e planejamento.	2,4	
PERSPECTIVA VALORES		3,9
Segurança		5,0
Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	5,0	
Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	5,0	
Responsabilidade Social e Ambiental		4,8
Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	5,0	
Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	4,7	
Ética e Transparência		4,7
Defende os valores éticos independentemente da situação;	4,7	

É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0
Assume os seus erros e da sua equipe quando."	4,4
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	3,5
Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	3,4
Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	3,7
Compromisso com Resultados	3,3
Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	3,0
Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	3,1
Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	3,7
Criatividade e Melhoria Contínua	3,0
Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	2,7
É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	2,1
Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	2,7
Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	2,1
Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro	4,4
Apresenta trabalho de acordo com as normas, proced. e práticas existente na companhia	4,4
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO	3,7
Relacionamento Interpessoal	4,5
Estabelece relacionamentos construtivos com os colegas, superiores, fornecedores e clientes."	4,0
É cortês com os colegas de trabalho;	4,4
Trata as pessoas sem distinção, independentemente do nível hierárquico;	5,0
Comunicação	2,5
Transmite oralmente as suas ideias ou soluções de forma clara, precisa e concisa, de modo a ser entendido;	2,7
Organiza as ideias e expressa com clareza, coerência e objetividade, por meio da produção escrita respeitando as regras gramaticais e de ortografia;	2,7
Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros;	2,7
Consegue comunicar gerando um clima de confiança e abertura, valorizando o debate de ideias e opiniões."	2,1

Trabalho em Equipe	3,9
---------------------------	------------

Auxilia os colegas de trabalhos na resolução de problemas;	3,7
--	-----

Atua para desenvolver um clima amigável e de colaboração, privilegiando os objetivos do grupo e da companhia;	4,4
---	-----

Solicita e valoriza ideias, opiniões, conhecimentos e contribuições dos colegas."	3,7
---	-----

Atenção aos Detalhes	4,0
-----------------------------	------------

Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades;	4,4
--	-----

Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho."	3,7
--	-----

PERSPECTIVA RESULTADOS	N/A
-------------------------------	------------

Indicadores	Resultado
--------------------	------------------

Eficiência no controle do faturamento dos serviços prestados à Gasmar	N/A
---	-----

Índice de eficiência dos serviços de manutenção de infraestrutura física	N/A
--	-----

Quantitativo de anomalias nos processos de viagens e transporte de passageiros	N/A
--	-----

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR - NCC:	3,4
--	------------


CONCEITO

Bom

ANÁLISE

Resultados e desempenho do profissional são satisfatórios, com necessidade de capacitação, aperfeiçoamento e/ou desenvolvimento localizados

- 1) Participar de treinamentos nos comportamentos identificados como pontos de melhoria.

	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL
Função: Funcionária 03	Data da avaliação: 07/01/2017
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA	
ITENS AVALIADOS	MÉDIA

PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	3,2
Pacote Office (Word, Excel, Power Point)	2,4
Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	2,4
Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	2,0
Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	2,7
Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	2,4
Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;	3,0
Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."	2,0
Conhecimento em organização de arquivo	3,7
Conhecimento em organização de arquivo e técnicas de organização e gerenciamento de arquivos.	3,7
Folha de Pagamento e Demais Encargos	3,8
Lançamento de informações em softwares de folha de pagamento;	3,7
Emitir guias para pagamento de encargos trabalhistas	4,4
Efetua cálculos trabalhistas;	3,4
Preenchimento e envio de declarações."	3,7
Contas a Pagar/Receber/Faturamento	3,5
Emitir NF's de faturamento	3,0
Lançamento de contas a pagar no gerenciador financeiro/ sistema ERP	3,7
Controle do fundo fixo."	3,7
Escrituração Contábil	2,7
Utiliza métodos ou critérios contábeis uniformes no tempo e registrar as mutações patrimoniais segundo o regime de competência.	2,7
Legislação Fiscal e Tributária	3,5
Apuração de impostos;	3,0
Escrituração de livros fiscais;	3,0
PERSPECTIVA VALORES	3,7
Segurança	3,0
Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	3,0
Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	3,0
Responsabilidade Social e Ambiental	5,0
Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	5,0

Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	5,0
Ética e Transparência	3,9
Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0
É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	3,7
Assume os seus erros e da sua equipe quando."	3,1
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	4,0
Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	3,7
Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	4,4
Compromisso com Resultados	2,9
Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	2,0
Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	3,1
Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	3,7
Criatividade e Melhoria Contínua	3,1
Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	2,0
É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	2,4
Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	2,0
Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	3,7
Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	4,4
Apresenta trabalho de acordo com as normas, proced. e práticas existentes na companhia."	4,4
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO	3,6
Dinâmico	3,4
Administra diferentes demandas, ao mesmo tempo, sem prejuízos nos trabalhos;	2,7
Consegue trabalhar com equipes multidisciplinares, mantendo seu ritmo de trabalho."	4,0
Atenção aos detalhes	2,9
Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades;	2,7
Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho."	3,1
Organização	3,4
Mantem o local de trabalho organizado, facilitando a localização de objetos, documentos entre outros;	3,7
Sabe situar-se no tempo e no espaço com relação às responsabilidades assumidas."	3,1
Trabalho em Equipe	4,0
Auxilia os colegas de trabalhos na resolução de problemas;	3,4
Atua para desenvolver um clima amigável e de colaboração, privilegiando os objetivos do grupo e da companhia;	4,4
Solicita e valoriza ideias, opiniões, conhecimentos e contribuições dos colegas."	4,4
Discrição/Sigilo	4,4
Zela com rigor pela discrição e reserva no trato de informações a que tem acesso no exercício de suas funções;	4,4
Mantém sigilo e respeito com as informações da empresa."	4,4

PERSPECTIVA RESULTADOS**3,3**

Indicadores	Resultado
Índice de acertos nos lançamentos contábeis de valor.	3,0
Índice de acertos nos lançamentos contábeis de histórico.	3,0
Entrega pontual das declarações sem erros	4,0

Observações da gestora:

No quesito segurança, creio ser interessante frisar a questão da segurança no trabalho que está sendo executado, no trabalho esperado pela função que a funcionária ocupa, e sob essa ótica eu não tenho visto da assessora de contabilidade a segurança necessária do que está fazendo.

NÍVEL DE COMPETÊNCIA DO COLABORADOR – NCC**3,4****CONCEITO:**


Bom

ANÁLISE:

Resultados e desempenho do profissional são satisfatórios, com necessidade de capacitação, aperfeiçoamento e/ou desenvolvimento localizados

SUGESTÃO:

1) Participar de treinamentos nos comportamentos identificados como pontos de melhoria.

		PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL	
Funcionária 04		Data da avaliação: 16/01/2017	
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA			
		ITENS AVALIADOS	MÉDIA
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS			3,6
Pacote Office (Word, Excel, Power Point)			3,6
Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);			3,7
Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;			3,3
Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);			3,3
Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;			3,9
Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;			3,7
Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."			3,7
Inglês			2,3
Realiza Leitura em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.)			2,3
Escreve textos em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.)			2,7
Estabelece conversação em inglês com um ou mais interlocutores			2,3
Faz apresentações técnicas e institucionais.			2,0
Técnica de Redação Oficial e Empresarial			3,9
Utiliza o padrão culto de linguagem caracterizada pela impessoalidade, clareza, concisão, formalidade e uniformidade			4,0
Conhece e elabora os documentos utilizando os padrões, normas e formato específicos da redação oficial.			3,7
Aplica aspectos linguísticos da comunicação escrita.			4,0
Produzir textos e documentos no contexto organizacional com clareza, coerência e objetividade.			3,8
Técnica de Secretariado Executivo			4,0
Desenvolve as técnicas de secretariado executivo.			4,0
Organização de arquivos			4,0
Conhecimento em organização de arquivo e técnicas de organização e gerenciamento de arquivos.			4,0
PERSPECTIVA VALORES			4,4
Segurança			4,3
Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;			4,4
Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."			4,2
Responsabilidade Social e Ambiental			4,8
Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo.			4,8
Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente em que concilia o crescimento econômico e a preservação da natureza.			4,8
Ética e Transparência			4,6
Defende os valores éticos independentemente da situação;			4,6
É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;			4,8
Assume os seus erros e da sua equipe quando."			4,4
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas			4,1

Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	4,0
Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	4,2
Compromisso com Resultados	4,0
Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	4,0
Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	4,0
Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	4,0
Criatividade e Melhoria Contínua	4,1
Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	4,0
É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	4,0
Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	4,1
Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	4,0
Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	4,0
Apresenta trabalho de acordo com as normas, proced. e práticas existentes na companhia."	4,2
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL	4,0
Iniciativa	4,3
Atua de forma imediata perante situações que se enquadrem na sua área de atuação;	4,2
É ágil em detectar problemas no âmbito das atividades que desenvolve e em empreender ações que visem a respectiva correção;	4,4
Consegue antecipar cenários e ter uma visão de longo prazo, que permite detectar oportunidades e evitar conflitos."	4,4
Inteligência Emocional	3,7
Manifesta, face a uma situação potencialmente estressante, comportamentos de domínio sobre as suas emoções, segurança e determinação no cumprimento da tarefa;	3,8
Quando é acometido por um impacto negativo, consegue superar sem comprometer o ambiente de trabalho."	3,6
Atenção para Detalhes	3,9
Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades;	4,0
Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho."	3,8
Dinâmico	4,0
Administra diferentes demandas, ao mesmo tempo, sem prejuízos nos trabalhos;	4,0
Consegue trabalhar com equipes multidisciplinares, mantendo seu ritmo de trabalho."	4,0
Comunicação	4,1
Transmite oralmente as suas ideias ou soluções de forma clara, precisa e concisa, de modo a ser entendido;	3,8
Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros;	4,4
Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros;	4,0
Consegue comunicar gerando um clima de confiança e abertura, valorizando o debate de ideias e opiniões."	4,1

PERSPECTIVA DOS RESULTADOS**N/A****Indicadores****Resultado**

Índice de acertos nas programações de viagens

N/A

Índice de atas finalizadas

N/A

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR - NCC:**4,0****CONCEITO:**

Preciso

ANÁLISE:

Resultados e desempenho do profissional atendem plenamente. Promover alguns treinamentos na busca da melhoria contínua. Merecedor de reconhecimento pelo resultado atingido

SUGESTÃO:

1) Merecedor de reconhecimento 2) Participação de treinamentos na busca de melhoria contínua.

		PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL	
Funcionário 05		Data da avaliação: 05/01/2017	
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA			
ITENS AVALIADOS			MÉDIA
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS			2,8
Pacote office (Word, Excel e MS Project)			3,1
Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);			3,0
Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;			3,0
Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);			2,4
Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;			3,4
Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;			4,0
Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."			3,0
Finanças Corporativas/Gestão de Custos			2,8
Conhecimento e atuação em planejamento e análise financeira;			3,0
Conhecimento e atuação e custo de projeto e tempo de retorno;			2,7
Conhecimento em fluxo de caixa."			2,7
Gestão de Contratos e Licitações Públicas			2,8
Tem conhecimento da gestão de Contratos;			3,0
Entende como funciona o processamento de uma licitação;			2,4
Conhece os modais de compras públicas;			2,4
Já atuou como auxiliar e Licitações Públicas;			3,0
Entende e atua como fiscal de contratos."			3,4
Gestão de Pública			3,0
Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).			3,0
Técnicas de Negociação e Soluções de Conflitos			2,5
Escolhe e aplica a técnica, estratégia e/ou tática de negociação mais adequada buscando resultados ganha-ganha;			2,0
Gerencia possíveis divergências ou conflitos inerentes ao processo de negociação."			3,0
PERSPECTIVA VALORES			4,0
Segurança			3,8
Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;			4,0
Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."			3,7
Responsabilidade Social e Ambiental			4,5
Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;			5,0
Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."			4,0
Ética e Transparência			4,6
Defende os valores éticos independentemente da situação;			4,4
É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;			5,0
Assume os seus erros e da sua equipe quando."			4,4
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas			4,3

Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	4,0
Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	4,7

Compromisso com Resultados	3,6
-----------------------------------	------------

Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	4,0
Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	4,0
Executa atividades norteadas pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa	2,7

Criatividade e Melhoria Contínua	2,7
---	------------

Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	3,0
É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	2,4
Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	1,7
Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	3,3
Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	2,7
Apresenta trabalho de acordo com as normas, proced. e práticas existentes na companhia."	3,4

PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO	3,5
--	------------

Tomada de Decisão	2,8
--------------------------	------------

Planeja as ações prevendo objetivos, estratégias e alternativas antes de iniciar uma negociação;	2,4
Utiliza argumentação lógica para negociar e mediar ideias divergentes de m	3,4
Apresenta argumentações convincentes para defender os interesses da companhia."	2,7

Raciocínio Lógico	3,4
--------------------------	------------

Utiliza adequadamente os conceitos ou princípios complexos aprendidos (reconhecimento mais sofisticado de um padrão);	3,0
Equaciona várias hipóteses de soluções e analisa as implicações da implementação de cada uma, identificando as mais adequadas;	2,7
É persistente na análise e procura de conclusões mesmo em situações complexas;	4,0
Estabelece uma relação lógica entre as ideias apresentando soluções exequíveis e eficazes para o mesmo."	4,0

Atenção para Detalhes	3,7
------------------------------	------------

Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades;	4,0
Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho."	3,4

Relacionamento Interpessoal	4,7
------------------------------------	------------

Trata as pessoas sem distinção, independentemente do nível hierárquico;	5,0
É cortês com os colegas de trabalho;	5,0
Estabelece relacionamentos construtivos com os colegas, superiores, fornecedores e clientes."	4,0

Agilidade	3,2
------------------	------------

Tem check-list das atividades, permitindo que priorize o trabalho a ser feito ao longo do dia;	3,0
Tem foco nas atividades desenvolvidas, entregando os trabalhos com qualidade e nos prazos estabelecidos."	3,4

PERSPECTIVA RESULTADOS	3,0
-------------------------------	------------

Indicadores	Resultado
--------------------	------------------

Percentual de Repactuação ou aditivo de preço nos contratos administrativo	3,0
Quantitativo de anomalias nos processos de viagens e transporte de passageiros	N/A

Índice de eficiência dos serviços de manutenção de infraestrutura física	N/A
Eficiência no controle do faturamento dos serviços prestados à Gasmar	N/A
Não conformidades no faturamento e cobrança dos serviços prestados pela Gasmar	N/A
Custos com telefonia e rede de dados	N/A
Índice de percepção da qualidade dos serviços prestados por instituições financeiras	N/A

Observações do gestor:

- a) Profissional bastante dedicado e disciplinado;
- b) Forte senso de responsabilidade e confiança;
- c) Embora inteligente, precisa desenvolver competências técnicas relacionadas às suas funções, como gestão de seguro, planejamento, produção de relatórios (ou dashboards);
- d) Em 2016 atuou em atividades das quais não possui domínio técnico e que estão fora de sua formação acadêmica, isso dificultou seu desempenho;
- e) Precisa urgentemente desenvolver habilidades de liderança, negociação e solução de conflitos;
- f) No fato “criatividade” o colaborador precisa ter maior iniciativa para propor ações e processos inovadores que contribuam para o desenvolvimento da área.

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR - NCC:**3,3****CONCEITO:**


Bom

ANÁLISE:

Resultados e desempenho do profissional são satisfatórios, com necessidade de capacitação, aperfeiçoamento e/ou desenvolvimento localizados

SUGESTÃO:

- 1) Participar de treinamentos nos comportamentos identificados como pontos de melhoria.

	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL
Funcionario 06	Data da avaliação: 05/01/2017
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA	
ITENS AVALIADOS	MÉDIA

PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS**4,2****Pacote office (Word, Excel, Power Point)****4,1**

Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	4,7
Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	3,7
Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	4,7
Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	4,0
Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;	4,0
Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."	3,7

Folha de Pagamento e Demais Encargos**4,4**

Lançamento de informações em softwares de folha de pagamento;	4,4
Emitir guias para pagamento de encargos trabalhistas	4,0
Efetua cálculos trabalhistas;	4,4
Preenchimento e envio de declarações."	5,0

Escrituração Contábil/ Controle dos itens patrimoniais**4,5**

Escriturar;	5,0
Utiliza métodos ou critérios contábeis uniformes no tempo e registrar as mutações patrimoniais segundo o regime de competência.	4,0

Contabilidade (elaborar demonstrações contábeis)**3,4**

Elabora demonstrações contábeis;	3,4
----------------------------------	-----

Legislação Fiscal e Tributária**4,4**

Apuração de impostos;	4,0
Enquadramento da empresa no sistema tributário;	4,0
Escrituração de livros fiscais;	4,7
Preenchimento e envio de declarações fiscais."	5,0

Gestão Pública**4,7**

Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).	4,7
---	-----

PERSPECTIVA VALORES**3,9****Segurança****2,7**

Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	3,4
Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	2,0

Responsabilidade Social e Ambiental**4,5**

Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	4,7
Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	4,4

Ética e Transparência	4,6
Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0
É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	4,4
Assume os seus erros e da sua equipe quando."	4,4
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	4,0
Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	4,0
Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	4,0
Compromisso com Resultados	3,9
Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	4,0
Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	4,4
Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	3,4
Criatividade e Melhoria Contínua	3,5
Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	2,7
É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	2,7
Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	2,7
Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	3,4
Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	4,4
Apresenta trabalho de acordo com as normas, proced. e práticas existentes na companhia."	5,0
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO	4,1
Prudente	3,2
Adota medidas e comportamentos de prevenção nas suas atividades;	3,4
Analisa e diagnostica possíveis riscos e/ou problemas das atividades."	3,0
Raciocínio Lógico	3,7
Utiliza adequadamente os conceitos ou princípios complexos aprendidos (reconhecimento mais sofisticado de um padrão);	3,4
Equaciona várias hipóteses de soluções e analisa as implicações da implementação de cada uma, identificando as mais adequadas;	3,4
É persistente na análise e procura de conclusões mesmo em situações complexas;	4,0
Estabelece uma relação lógica entre as ideias apresentando soluções exequíveis e eficazes para o mesmo."	4,0
Atenção para Detalhes	4,2
Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades;	5,0
Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho."	3,4
Trabalho em Equipe	4,6
Trata as pessoas sem distinção, independentemente do nível hierárquico;	5,0
É cortês com os colegas de trabalho;	5,0
Estabelece relacionamentos construtivos com os colegas, superiores, fornecedores e clientes."	3,7
Agilidade	4,7

Tem check-list das atividades, permitindo que priorize o trabalho a ser feito ao longo do dia;	4,4
Tem foco nas atividades desenvolvidas, entregando os trabalhos com qualidade e nos prazos estabelecidos."	5,0

PERSPECTIVA RESULTADOS**4,3**

Indicadores	Resultado
Índice de acertos nos lançamentos contábeis de valor	4,0
Índice de acertos nos lançamentos contábeis de histórico	4,0
Entrega pontual das declarações sem erros	5,0

Observação da gestora:

a) Segurança no trabalho que lhe foi proposto – o coordenador apresenta segurança naquilo que realiza/produz

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR - NCC:**4,1****CONCEITO:**


Preciso

ANÁLISE:

Resultados e desempenho do profissional atendem plenamente. Promover alguns treinamentos na busca da melhoria contínua. Merecedor de reconhecimento pelo resultado atingido

SUGESTÃO:

- 1) Merecedor de reconhecimento 2) Participação de treinamentos na busca de melhoria contínua.

	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL
Funcionária 07	Data da avaliação: 07/01/2017
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA	
ITENS AVALIADOS	MÉDIA

PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS**3,5****Pacote office (Word, Excel, Power Point)****4,5**

Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);

4,4

Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;

3,7

Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);

5,0

Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;

5,0

Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;

4,7

Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."

4,0

Conhecimentos dos setores de distribuição de energia, gás natural, petróleo, telecomunicações, água ou outros.**3,0**

Conhece e aplica os conceitos de energia, gás natural, petróleo, tele comunicações, águas ou outros

3,0

Conhecimento sobre Lei das Licitações**3,0**

Compreende os modais (formas) de licitações;

3,0

Conhece os limites e aplicabilidade da Lei 8.666/93.

3,0

Inglês**3,5**

Realiza leitura (textos, e-mails, artigos, etc.).

3,7

Escreve (textos, e-mails, artigos, etc.).

3,4

Faz apresentações técnicas e institucionais.

3,4

Gestão de Projetos**4,0**

Desenvolve as fases da gestão de projetos: planejamento, execução, monitoramento e controle;

4,0

Aplica as técnicas e metodologias para alcançar os objetivos traçados."

4,0

Elabora as atividades, definindo prazo, custo, qualidade e mobilização de recursos técnicos e humanos.

4,0

Experiência em fiscalização de obras civis**3,3**

Verifica e analisa documentos técnicos emitidos (declarações, atestados de capacidade técnica, ARTs, CAT, entre outros).

3,7

Fiscaliza obras civis utilizando as métricas e métodos quanto à qualidade e produtividade.

3,0

Gestão de Pública**3,0**

Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).

3,0

PERSPECTIVA VALORES**4,7****Segurança****4,7**

Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;

5,0

Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."

4,4

Responsabilidade Social e Ambiental	5,0
Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	5,0
Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	5,0
Ética e Transparência	5,0
Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0
É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0
Assume os seus erros e da sua equipe quando."	5,0
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	4,4
Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	4,4
Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	4,4
Compromisso com Resultados	4,7
Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	4,4
Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	5,0
Executa atividades norteadas pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	4,7
Criatividade e Melhoria Contínua	4,8
Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	4,4
É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	5,0
Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	4,4
Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	5,0
Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	5,0
Apresenta trabalho de acordo com as normas, proced. e práticas existentes na companhia."	5,0
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO	4,3
Assertivo	3,7
Consegue adaptar a forma de comunicar-se para diferentes ouvintes;	3,4
Expressa os pensamentos, sentimentos e crenças, de maneira direta, clara, honesta e apropriada ao contexto, sem causar constrangimentos a si ou a outros."	4,0
Planejamento	3,9
Planeja a realização das tarefas, utilizando os recursos necessários, para atingir os objetivos traçados;	4,4
Implementa ações, toma decisões e define prioridades de acordo com as necessidades e prioridades da Organização;	3,7
Planeja as tarefas, de acordo com o grau de prioridade, empregando os planos e programas definidos."	3,7
Atenção para Detalhes	4,3
Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades;	4,7
Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho."	4,0

Relacionamento Interpessoal	5,0
Trata as pessoas sem distinção, independentemente do nível hierárquico;	5,0
É cortês com os colegas de trabalho;	5,0
Estabelece relacionamentos construtivos com os colegas, superiores, fornecedores e clientes."	5,0
Liderança	4,5
Consegue dar feedback construtivo (positivo e de aperfeiçoamento), tendo em vista o desenvolvimento contínuo dos Colaboradores;	4,4
Identifica e define os objetivos a serem alcançados orientando o trabalho a ser desenvolvido;	4,4
Acompanha a equipe no alcance dos objetivos, fazendo um controle regular;	4,4
Adota estratégias para manter a equipe motivada com níveis adequados de produtividade;	4,4
Responsabiliza-se pelas ações da equipe.	5,0

PERSPECTIVA DE RESULTADOS

N/A

Indicadores	Resultado
Índ.de cump/aderência ao planejado para o avanço financeiro dos projetos aprovados para execução	N/A
Índ de cump./ aderência ao planejado para o avanço físico dos projetos aprovados da execução	N/A
Índice da qualidade das PAS elaboradas	N/A

Observação da colaboradora/gestor:

a) N/A ainda não houve oportunidade de avaliar. Será realizado no próximo ciclo 2017.

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR - NCC:

4,2

CONCEITO:

Preciso


ANÁLISE:

Resultados e desempenho do profissional atendem plenamente. Promover alguns treinamentos na busca da melhoria contínua.

Merecedor de reconhecimento pelo resultado atingido

SUGESTÃO:

1) Merecedor de reconhecimento 2) Participação de treinamentos na busca de melhoria contínua.

	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL
Funcionário 08	Data da avaliação: 13/01/2017
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA	
ITENS AVALIADOS	MÉDIA

PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS**3,2****Pacote office (Word, Excel, Power Point)****3,4**

Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project); 4,0

Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc; 2,7

Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard); 2,0

Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word; 4,4

Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word; 3,7

Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word." 3,7

Inglês **2,7**

Realiza Leitura em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.) 3,4

Escreve textos em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.) 2,7

Estabelece conversação em inglês com um ou mais interlocutores 2,4

Faz apresentações técnicas e institucionais. 2,4

Conhecimento em tecnologia do gás **4,7**

Conhece o processamento do GN; 5,0

Conhecer sobre armazenamento, transporte e distribuição do GN; 4,4

Automação **1,5**

Tem conhecimento sobre CLP; 1,4

Tem conhecimento sobre Sistemas Supervisórios 2,1

Tem conhecimento sobre otimização de processos 2,1

Tem conhecimento sobre programação 1,4

Tem conhecimento sobre redes de comunicação industriais; 1,4

Tem conhecimentos sobre segurança em redes industriais." 0,7

Elétrica **1,5**

Conhecimento sobre segurança em trabalhos com eletricidade; 2,7

Conhecimento sobre sistemas de corrente contínua; 1,4

Conhecimento sobre proteção de sistemas elétricos; 1,1

Conhecimento sobre manutenção de instalações elétricas de BT." 1,0

Instrumentação **2,7**

Conhecimento sobre instrumentos aplicados ao setor de Gás Natural; 3,4

Conhecimento sobre protocolos de comunicação para instrumentos de campo; 1,7

Conhecimento sobre incertezas de medição; 2,1

Conhecimentos sobre medição de gás natural; 3,4

Conhecimentos sobre computadores de vazão."	3,0
Mecânica	3,4
Manutenção e instalação de equipamentos	3,0
Conhece sobre funcionamento de válvulas e demais equipamentos mecânicos	3,4
Integridade estrutural de dutos e equipamentos."	3,7
Química	4,3
Conhecer sobre análise cromatográfica do gás natural e demais análises físico-químicas do gás;	4,0
Procedimentos de coletas de amostras;	4,0
Saber analisar a composição química do gás e suas principais propriedades;	4,4
Principais aplicações do Gás Natural."	5,0
Processo de Operação e Manutenção de Redes de Dutos	3,7
Ter conhecimentos sobre execução da manutenção;	3,4
Ter conhecimentos sobre planejamento da manutenção;	3,4
Ter conhecimentos sobre análise de desempenho das equipes de manutenção;	3,0
Ter conhecimentos sobre operação de estações de distribuição de gás natural;	4,4
Ter conhecimento sobre planejamento da operação;	4,4
Segurança da Operação	4,1
Conhecer sobre elaboração de Permissão de trabalho, Análise preliminar de risco e gestão de mudanças;	5,0
Conhecer sobre gestão e controle de integridade de equipamentos;	3,7
Conhecer o básico sobre as principais normas regulamentadoras aplicadas a operação (NR10 e NR32)."	3,7
Gestão da Qualidade	4,0
Conhece e aplica os conceitos, instrumentos e processos de qualidade.	4,0
Gestão Pública	2,0
Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).	2,0
PERSPECTIVA VALORES	4,4
Segurança	4,8
Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	5,0
Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	4,7
Responsabilidade Social e Ambiental	4,8
Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	4,7
Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	5,0
Ética e Transparência	5,0
Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0
É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0
Assume os seus erros e da sua equipe quando."	5,0
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	4,0
Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	3,7
Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	4,3
Compromisso com Resultados	4,2

Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho; 3,7

Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades; 4,7

Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa." 4,7

Criatividade e Melhoria Contínua 3,4

Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores; 4,4

É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas; 3,7

Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais." 2,7

Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação; 2,3

Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro; 3,7

Apresenta trabalho de acordo com as normas, proced. e práticas existentes na companhia 4,0

PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO 3,7

Atenção aos detalhes 4,2

Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades; 4,7

Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho." 3,7

Comunicação 4,2

Transmite oralmente as suas ideias ou soluções de forma clara, precisa e concisa, de modo a ser entendido; 4,3

Organiza as ideias e expressa com clareza, coerência e objetividade, por meio da produção escrita respeitando as regras gramaticais e de ortografia; 4,0

Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros; 4,0

Consegue comunicar gerando um clima de confiança e abertura, valorizando o debate de ideias e opiniões." 4,3

Inovação 2,9

Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores; 3,0

Sugere alternativas inovadoras que modificam positivamente os métodos tradicionais; 2,7

Testa novas formas de fazer, para alcançar melhores resultados." 3,0

Planejamento 3,8

Planeja a realização das tarefas, utilizando os recursos necessários, para atingir os objetivos traçados; 4,4

Implementa ações, toma decisões e define prioridades de acordo com as necessidades e prioridades da Organização; 3,4

Planeja as tarefas, de acordo com o grau de prioridade, empregando os planos e programas definidos." 3,7

Raciocínio Lógico 3,7

Utiliza adequadamente os conceitos ou princípios complexos aprendidos (reconhecimento mais sofisticado de um padrão); 3,4

Equaciona várias hipóteses de soluções e analisa as implicações da implementação de cada uma, identificando as mais adequadas; 3,4

É persistente na análise e procura de conclusões mesmo em situações complexas; 4,0

Estabelece uma relação lógica entre as ideias apresentando soluções eficazes 4,0

PERSPECTIVA DE RESULTADOS N/A

Descrição	Resultado
Índice de falhas de fornecimento	N/A
Índice não conformidades tratadas fora do prazo	N/A
Índice de instrumentos calibrados	N/A

Observação do gestor:

- a) Devido ao pouco tempo na função, algumas avaliações podem ter sido imprecisas, por conta da ausência de situações que permitissem uma avaliação mais detalhada;
- b) A apuração das metas é estimativa. Ainda não dispomos de ferramentas auditáveis para apuração das metas. Essas ferramentas serão desenvolvidas ao longo de 2017.

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR - NCC:**3,8****CONCEITO:**

Bom

ANÁLISE:

Resultados e desempenho do profissional são satisfatórios, com necessidade de capacitação, aperfeiçoamento e/ou desenvolvimento localizados

SUGESTÃO:

- 1) Participar de treinamentos nos comportamentos identificados como pontos de melhoria.

Funcionário 09	Data da avaliação: 13/01/2017
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA	
ITENS AVALIADOS	MÉDIA
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	4,8
Pacote office (Word, Excel, Power Point)	4,8
Conhecer a atuação das fazendas."	5,0
Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	5,0
Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	4,3
Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	5,0
Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	5,0
Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;	4,7
Normas Regulamentadoras	5,0
Conhece e aplica normas regulamentadoras	5,0
Orienta, supervisiona e audita a aplicação de normas regulamentadoras	5,0
Gestão da Qualidade	5,0
Conhece e aplica conceitos, métodos, ferramentas e processos relativos à gestão ambiental;	5,0
Autocad	4,2
Conhece os conceitos básicos em computação gráfica	4,7
Conhece e utiliza ferramenta do AutoCad 2D	4,3
Conhece e utiliza ferramentas do AutoCad 3D	3,6
Corel Draw	5,0
Conhece as ferramentas e realiza operações básicas do Corel Draw	5,0
Aplica adequadamente as ferramentas do Corel Draw	5,0
PERSPECTIVA VALORES	5,0
Segurança	5,0
Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	5,0
Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	5,0

Responsabilidade Social e Ambiental	5,0
Arca com as consequências dos próprios comportamentos."	5,0
Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	5,0
Ética e Transparência	5,0
Busca por mudanças no ambiente de trabalho ou equipe, não tendo uma visão conformista diante de problemas."	5,0
Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0
É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	5,0
Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	5,0
Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	5,0
Compromisso com Resultados	5,0
Revela capacidade para identificar, implementar e dinamizar processos de mudança, que podem ser de natureza estratégica e/ou transversais à Organização."	5,0
Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	5,0
Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	5,0
Criatividade e Melhoria Contínua	5,0
Sabe lidar com as situações adversas de maneira exemplar	5,0
Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	5,0
É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	5,0
Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	5,0
Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	5,0
Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	5,0
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO	4,9

Liderança	5,0
Testa novas formas de fazer, para alcançar melhores resultados."	5,0
Consegue dar feedback construtivo (positivo e de aperfeiçoamento), tendo em vista o desenvolvimento contínuo dos Colaboradores;	5,0
Identifica e define os objetivos a serem alcançados orientando o trabalho a ser desenvolvido;	5,0
Acompanha a equipe no alcance dos objetivos, fazendo um controle regular;	5,0
Adota estratégias para manter a equipe motivada com níveis adequados de produtividade;	5,0
Persistência	5,0
Enfrenta os desafios, encarando-os com força motivadora para alcançar resultados	5,0
Diante aos mais desaminadores desafios ou obstáculos, continua firme nos propósitos	5,0
Planejamento	5,0
Planeja a realização das tarefas, utilizando oss recursos necessários,para atingir os objetivos traçados	5,0
Implementa ações, toma decisões e define prioridades de acordo com as necessidades e prioridades da organização	5,0
Planeja as tarefas, de acordo com o grau de prioridade, empregando os planos e programas definidos	5,0
Visão sistêmica	5,0
Tem a percepção do tempo ideal da tomada de decisão, não sendo precipitado e não sendo tardio na escolha."	5,0
Percebe o impacto da atividade que realiza, nos processos das demais áreas da empresa;	5,0
Comunicação	4,7
Existe coerência no profissional, entre como comunica e como age."	4,7
Transmite oralmente as suas ideias ou soluções de forma clara, precisa e concisa, de modo a ser entendido;	4,7
Organiza as ideias e expressa com clareza, coerência e objetividade, por meio da produção escrita respeitando as regras gramaticais e de ortografia;	4,7
Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros;	4,7
PERSPECTIVA DE RESULTADOS	4,0
Indicadores	Resultado
ICEA	4,0
TFSA	4,0
Cumprimento de ações	
4,0	4,0

Observação do colaborador:

- a) Sugiro revermos os indicadores, pois ICEA e TFSA são indicadores da companhia. Assim que definirmos os indicadores dos processos de QSMS, conseguirei indicar um indicador mais adequado.


NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR - NCC:**4,7****CONCEITO**

Preciso

ANÁLISE

Resultados e desempenho do profissional atendem plenamente. Promover alguns treinamentos na busca da melhoria contínua. Merecedor de reconhecimento pelo resultado atingido

- 1) Merecedor de reconhecimento
- 2) Participação de treinamentos na busca de melhoria contínua.

	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL				
Funcionário 10	Data da avaliação: 13/01/2017				
<table> <tr> <th colspan="2">RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA</th></tr> <tr> <th>ITENS AVALIADOS</th><th>MÉDIA</th></tr> </table>		RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA		ITENS AVALIADOS	MÉDIA
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA					
ITENS AVALIADOS	MÉDIA				

PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS**4,7**

Pacote office (Word, Excel, Power Point)	4,3
Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	4,7
Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	4,3
Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	3,6
Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	4,7
Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;	4,3
Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."	4,3
Conhecimento em Licitações e Contratos Públicos	4,9
Tem conhecimento da gestão de Contratos;	4,7
Entende como funciona o processamento de uma licitação;	5,0
Conhece os modais de compras públicas;	5,0
Já atuou como auxiliar e Licitações Públicas;	5,0
Entende e atua como fiscal de contratos."	4,7
Direito Societário	4,7
Conhece os fundamentos de Direito empresarial acerca da constituição dos diferentes tipos de sociedades;	4,7
Conhece as principais atribuições e responsabilidades dos órgãos societários e acionistas;	4,7
Tem conhecimento e experiência de atuação acerca da Lei das Sociedades Anônimas."	4,7
Direito Administrativo e Constitucional	4,8
Tem conhecimento de direitos e garantias fundamentais;	5,0
Conhece os princípios da administração pública;	5,0

Conhece e já atuou em processos de remédios constitucionais;	4,7
Conhecimento geral sobre direito constitucional."	4,7

Gestão de Pública	4,7
--------------------------	------------

Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).	4,7
---	-----

PERSPECTIVA VALORES	4,8
----------------------------	------------

Segurança	4,7
------------------	------------

Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	5,0
--	-----

Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	4,3
--	-----

Responsabilidade Social e Ambiental	5,0
--	------------

Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	5,0
--	-----

Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	5,0
---	-----

Ética e Transparência	5,0
------------------------------	------------

Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0
--	-----

É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0
---	-----

Assume os seus erros e da sua equipe quando."	5,0
---	-----

Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	4,7
---	------------

Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	4,7
--	-----

Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	4,7
---	-----

Compromisso com Resultados	5,0
-----------------------------------	------------

Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	5,0
---	-----

Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	5,0
--	-----

Executa atividades norteadas pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa	5,0
---	-----

Criatividade e Melhoria Contínua	4,7
---	------------

Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	4,3
---	-----

É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	4,3
--	-----

Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	4,3
---	-----

Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	5,0
--	-----

Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro; 5,0

Apresenta trabalho de acordo com as normas, proced. e práticas existentes na companhia 5,0

PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO 4,9

Diplomata 4,8

Têm habilidade no trato com as pessoas; 5,0

Sabe conduzir situações difíceis e conflituosas para soluções consensuais e assertivas 4,7

Dinâmico 5,0

Administra diferentes demandas, ao mesmo tempo, sem prejuízos nos trabalhos; 5,0

Consegue trabalhar com equipes multidisciplinares, mantendo seu ritmo de trabalho." 5,0

Atenção para Detalhes 4,8

Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades; 4,7

Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho." 5,0

Visão sistêmica 4,8

Percebe o impacto da atividade que realiza, nos processos das demais áreas da empresa; 5,0

Conhece todas as áreas da empresa para compreender as necessidades dos clientes internos/externos." 4,7

Comunicação 4,8

Transmite oralmente as suas ideias ou soluções de forma clara, precisa e concisa. 5,0

Organiza as ideias e expressa com clareza, coerência e objetividade, por meio da produção escrita respeitando as regras gramaticais e de ortografia; 5,0

Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros; 4,7

Consegue comunicar gerando um clima de confiança e abertura. 4,7

PERSPECTIVA RESULTADOS N/A

Indicador Resultado

Índice de pareceres jurídicos finalizados N/A

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR - NCC: 4,8

CONCEITO:


Preciso

ANÁLISE:

Resultados e desempenho do profissional atendem plenamente. Promover alguns treinamentos na busca da melhoria contínua. Merecedor de reconhecimento pelo resultado atingido

SUGESTÃO:

- 1) Participar de treinamentos nos comportamentos identificados como pontos de melhoria.

		PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL	
Funcionário 11		Data da avaliação: 07/01/2017	
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA			
ITENS AVALIADOS			MÉDIA
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS			4,1
Gestão de Contratos e Licitações Públicas			4,6
Tem conhecimento da gestão de Contratos;			4,0
Entende como funciona o processamento de uma licitação;			5,0
Conhece os modais de compras públicas;			5,0
Já atuou como auxiliar e Licitações Públicas;			5,0
Entende e atua como fiscal de contratos."			4,0
Finanças Corporativa/ Gestão de custos			3,6
Conhecimento e atuação em planejamento e análise financeira;			4,0
Conhecimento e atuação e custo de projeto e tempo de retorno;			3,0
Conhecimento em fluxo de caixa."			3,7
Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho			4,6
Conhece os subsistemas da área de gestão de pessoas.			4,7
Atuou no gerenciamento e/ou desenvolvimento de equipes."			5,0
Apresenta argumentações convincentes para defender os interesses da companhia."			4,4
Supervisiona e orienta a aplicação da legislação referente as relações de trabalho			4,4
Gestão Pública e Gestão Administrativa			4,3
Conhece e executa ferramentas de gestão e controle de atividades;			4,0
Conhece e executa ferramentas de planejamento;			4,0
Tem experiência em liderança de equipe, processos e/ou projetos."			4,7
Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).			4,4
Conhecimento em Tecnologia Informação			3,6
Conhece o conjunto de atividades e soluções providas por recursos de computação;			3,7
Possui capacidade para gerenciamento de softwares e sistemas de comunicação;			3,0
Tem conhecimento sobre normas de boas práticas ITIL e/ou COBIT."			4,0
PERSPECTIVA VALORES			4,6
Segurança			4,2
Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;			4,0
Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."			4,4
Responsabilidade Social e Ambiental			4,5
Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;			5,0
Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."			4,0
Ética e Transparência			5,0
Defende os valores éticos independentemente da situação;			5,0
É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;			5,0
Assume os seus erros e da sua equipe quando."			5,0
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas			4,8
Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."			5,0
Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;			4,7
Compromisso com Resultados			4,7
Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;			4,0

Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades; 5,0
 Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa." 5,0

Criatividade e Melhoria Contínua 4,7

Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores; 5,0
 É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas; 5,0
 Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais." 4,7
 Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação; 5,0
 Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro; 4,0
 Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia. 4,4

PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO 4,7

Comunicação 4,7

Transmite oralmente as suas ideias ou soluções de forma clara, precisa e concisa, de modo a ser entendido; 5,0
 Organiza as ideias e expressa com clareza, coerência e objetividade, por meio da produção escrita respeitando as regras gramaticais e de ortografia; 5,0
 Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros; 4,3
 Consegue comunicar gerando um clima de confiança e abertura, valorizando o debate de ideias e opiniões." 4,7

Liderança 4,5

Consegue dar feedback construtivo (positivo e de aperfeiçoamento), tendo em vista o desenvolvimento contínuo dos Colaboradores; 4,3
 Identifica e define os objetivos a serem alcançados orientando o trabalho a ser desenvolvido; 5,0
 Acompanha a equipe no alcance dos objetivos, fazendo um controle regular; 4,0
 Adota estratégias para manter a equipe motivada com níveis adequados de produtividade; 4,7
 Responsabiliza-se pelas ações da equipe." 4,4

Empreendedor 4,7

É atento para oportunidades de mercado, assumindo risco calculados para manter a empresa competitiva; 4,4
 Busca por mudanças no ambiente de trabalho ou equipe, não tendo uma visão conformista diante de problemas." 5,0

Assertivo 4,9

Consegue adaptar a forma de comunicar-se para diferentes ouvintes; 4,7
 Expressa os pensamentos, sentimentos e crenças, de maneira direta, clara, honesta e apropriada ao contexto, sem causar constrangimentos a si ou a outros." 5,0
 Estabelece relacionamentos construtivos com os colegas, superiores, fornecedores e clientes." 5,0

Trabalho em equipe 4,7

Auxilia os colegas de trabalhos na resolução de problemas; 5,0
 Atua para desenvolver um clima amigável e de colaboração, privilegiando os objetivos do grupo e da companhia; 5,0
 Solicita e valoriza ideias, opiniões, conhecimentos e contribuições dos colegas." 4,0

PERSPECTIVA RESULTADOS 4,0

Descrição	Resultado
Percentual de repactuação ou aditivo de preço nos contratos administrativos	4,0
Judicialização de demandas em processos de licitação	5,0
Percentual de cumprimento de prazos das aquisições de bens e serviços	3,0
Absenteísmo total	5,0
Clima organizacional	5,0
Percentual de capacitação e desenvolvimento técnico-profissional	N/A
Rotatividade de pessoal (turnover)	2,0
Não conformidades no faturamento e cobrança dos serviços prestados pela Gasmar	N/A

Observações do colaborador:

Em 2016 atuei fortemente em duas frentes de trabalho não monitoradas por esta avaliação, são elas (i) o mapeamento e padronização de processos (a GERAf, sozinha, responde por 30% da cadeia de valor da Gasmar); (ii) estudo e implantação da Lei 13.303/16, que modifica a gestão de governança e o processo de aquisições nas estatais;

O colaborador teve grande parte da sua rotina de trabalho envolvido em atividades que não eram de sua responsabilidade direta, mas que em razão das circunstâncias foi necessárias a sua intervenção e atuação.

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR - NCC:**4,4****CONCEITO:**


Preciso

ANÁLISE:

Resultados e desempenho do profissional atendem plenamente. Promover alguns treinamentos na busca da melhoria contínua. Merecedor de reconhecimento pelo resultado atingido

SUGESTÃO:

- 1) Merecedor de reconhecimento
- 2) Participação de treinamentos na busca de melhoria contínua.

	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL
Funcionário 12	Data da avaliação: 07/01/2017
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA	
ITENS AVALIADOS	MÉDIA

PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	4,3
--	------------

Pacote Office (Word, Excel, Power Point)	3,9
---	------------

Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);	4,0
--	-----

Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;	4,0
--	-----

Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);	3,7
---	-----

Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;	4,0
--	-----

Contabilidade (noção de auditoria, análise das demonstrações contábeis)	4,3
--	------------

Realiza auditoria contábil;	4,0
-----------------------------	-----

Analisa demonstrações contábeis.	4,7
----------------------------------	-----

Orçamento	4,8
------------------	------------

Realiza levantamento das despesas com os responsáveis;	4,4
--	-----

Organiza o orçamento para o ajustamento a contabilidade;	5,0
--	-----

Acompanha realizado versus orçado."	5,0
-------------------------------------	-----

Legislação Fiscal e Tributária	4,7
---------------------------------------	------------

Apuração de impostos;	5,0
-----------------------	-----

Enquadramento da empresa no sistema tributário;	4,4
---	-----

Escrituração de livros fiscais;	5,0
---------------------------------	-----

Preenchimento e envio de declarações fiscais."	4,4
--	-----

Processos de Auditoria e Controlaria	4,2
---	------------

Interpreta os índices que indicam como a empresa está em relação ao mercado e sua continuidade;	4,7
---	-----

Demonstra através de relatórios a todos os setores da companhia os índices que precisam ser melhorados ou mantidos."	4,0
--	-----

Avalia os procedimentos em vigor e determina se os mesmos oferecem um grau de confiança razoável.	4,0
---	-----

Verifica se o sistema está sendo corretamente aplicado	4,4
--	-----

Reporta as falhas observadas, oferecendo recomendações para saná-las	4,0
--	-----

Gestão Pública	4,0
-----------------------	------------

Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).	4,0
---	-----

PERSPECTIVA VALORES	4,1
----------------------------	------------

Segurança	3,5
------------------	------------

Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	3,3
--	-----

Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	3,7
--	-----

Responsabilidade Social e Ambiental	3,8
--	------------

Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	3,7
--	-----

Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	4,0
---	-----

Ética e Transparência	4,8
Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0
É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	4,7
Assume os seus erros e da sua equipe quando."	4,7
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	4,2
Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	3,7
Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	4,7
Compromisso com Resultados	4,2
Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	4,7
Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	4,0
Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	4,0
Criatividade e Melhoria Contínua	4,1
Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	4,3
É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	4,3
Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	4,3
Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	3,3
Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	4,0
Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia."	4,3
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO	4,2
Visão Sistêmica	4,0
Percebe o impacto da atividade que realiza, nos processos das demais áreas da empresa;	4,3
Conhece todas as áreas da empresa para compreender as necessidades dos clientes internos/externos."	3,7
Raciocínio Lógico	4,4
Utiliza adequadamente os conceitos ou princípios complexos aprendidos (reconhecimento mais sofisticado de um padrão);	4,3
Equaciona várias hipóteses de soluções e analisa as implicações da implementação de cada uma, identificando as mais adequadas;	4,3
É persistente na análise e procura de conclusões mesmo em situações complexas;	4,7
Estabelece uma relação lógica entre as ideias apresentando soluções exequíveis e eficazes para o mesmo."	4,3
Liderança	4,1
Consegue dar feedback construtivo (positivo e de aperfeiçoamento), tendo em vista o desenvolvimento contínuo dos Colaboradores;	3,7
Identifica e define os objetivos a serem alcançados orientando o trabalho a ser desenvolvido;	4,7
Acompanha a equipe no alcance dos objetivos, fazendo um controle regular;	3,7
Adota estratégias para manter a equipe motivada com níveis adequados de produtividade;	3,7
Responsabiliza-se pelas ações da equipe."	4,7
Planejamento	4,4
Planeja a realização das tarefas, utilizando os recursos necessários, para atingir os objetivos traçados;	4,0
Implementa ações, toma decisões e define prioridades de acordo com as necessidades e prioridades da Organização;	4,7
Planeja as tarefas, de acordo com o grau de prioridade, empregando os planos e programas definidos."	4,7
Tomada de Decisão	4,0
Busca informações com a equipe, departamentos ou documentos analisando riscos para a tomada de decisão;	4,0
Decide e atua com segurança em situações de ambiguidade ou indecisão do grupo de modo a atingir os objetivos traçados;	3,7


Tem a percepção do tempo ideal da tomada de decisão, não sendo precipitado e não sendo tardio na escolha." 4,3

PERSPECTIVA RESULTADOS	5,0
Indicadores	Resultado
Entrega pontual das declarações sem erros	5,0
Entrega pontual do REMA	5,0
Índice de não conformidades da Auditoria Contábil	5,0

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR - NCC:	4,4
CONCEITO	
Preciso	

ANÁLISE
Resultados e desempenho do profissional atendem plenamente. Promover alguns treinamentos na busca da melhoria contínua. Merecedor de reconhecimento pelo resultado atingido.

- 1) Merecedor de reconhecimento
- 2) Participação de treinamentos na busca de melhoria contínua.

		PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL	
Funcionário 13		Data da avaliação: 07/01/2017	
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA			
ITENS AVALIADOS		MÉDIA	
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		4,4	
Pacote Office (Word, Excel, Power Point)		4,2	
Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);		4,7	
Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;		3,7	
Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;		3,7	
Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);		4,0	
Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;		4,3	
Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."		4,7	
Gestão de Projetos		4,7	
Elabora as atividades, definindo prazo, custo, qualidade e mobilização de recursos técnicos e humanos.		4,7	
Desenvolve as fases da gestão de projetos: planejamento, execução, monitoramento e controle;		4,7	
Aplica as técnicas e metodologias para alcançar os objetivos traçados."		4,7	
Conhecimentos dos setores de distribuição de energia, gás natural, petróleo, telecomunicações, água ou outros		4,4	
Conhece e aplica os conceitos de energia, gás natural, petróleo, tele comunicações, águas ou outros		4,4	
Conhecimento sobre Lei das Licitações		4,2	
Compreende os modais (formas) de licitações;		4,0	
Conhece os limites e aplicabilidade da Lei 8.666/93.		4,4	
Inglês		4,8	
Realiza Leitura em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.)		5,0	
Escreve textos em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.)		5,0	
Estabelece conversação em inglês com um ou mais interlocutores		4,7	
Faz apresentações técnicas e institucionais.		4,7	
Gestão Pública		4,0	
Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).		4,0	
PERSPECTIVA VALORES		4,8	
Segurança		4,8	
Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;		5,0	
Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."		4,7	
Responsabilidade Social e Ambiental		5,0	
Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;		5,0	
Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."		5,0	
Ética e Transparência		5,0	
Defende os valores éticos independentemente da situação;		5,0	

É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0
Assume os seus erros e da sua equipe quando."	5,0
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	4,8
Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	5,0
Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	4,7
Compromisso com Resultados	4,6
Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	4,7
Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	4,7
Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	4,3
Criatividade e Melhoria Contínua	4,5
Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	4,7
É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	4,3
Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	4,0
Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	4,7
Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	4,7
Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia."	5,0

PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO **4,8**

Relacionamento Interpessoal	4,9
Trata as pessoas sem distinção, independentemente do nível hierárquico;	5,0
É cortês com os colegas de trabalho;	5,0
Estabelece relacionamentos construtivos com os colegas, superiores, fornecedores e clientes."	4,7
Planejamento	4,8
Planeja a realização das tarefas, utilizando os recursos necessários, para atingir os objetivos traçados;	4,7
Implementa ações, toma decisões e define prioridades de acordo com as necessidades e prioridades da Organização;	5,0
Planeja as tarefas, de acordo com o grau de prioridade, empregando os planos e programas definidos."	4,7
Liderança	4,9
Consegue dar feedback construtivo (positivo e de aperfeiçoamento), tendo em vista o desenvolvimento contínuo dos Colaboradores;	5,0
Identifica e define os objetivos a serem alcançados orientando o trabalho a ser desenvolvido;	5,0
Acompanha a equipe no alcance dos objetivos, fazendo um controle regular;	4,7
Adota estratégias para manter a equipe motivada com níveis adequados de produtividade;	5,0
Responsabiliza-se pelas ações da equipe."	5,0
Trabalho em Equipe	4,9
Auxilia os colegas de trabalhos na resolução de problemas;	4,7
Atua para desenvolver um clima amigável e de colaboração, privilegiando os objetivos do grupo e da companhia;	5,0
Solicita e valoriza ideias, opiniões, conhecimentos e contribuições dos colegas."	5,0
Tomada de Decisão	4,4
Busca informações com a equipe, departamentos ou documentos analisando riscos para a tomada de decisão;	5,0
Decide e atua com segurança em situações de ambiguidade ou indecisão do grupo de modo a atingir os objetivos traçados;	4,0

Tem a percepção do tempo ideal da tomada de decisão, não sendo precipitado e não sendo tardio na escolha." 4,3

PERSPECTIVA RESULTADOS

N/A

Indicadores	Resultado
Índice da qualidade dos relatórios entregues a DTC	N/A
Índice de realização dos Projetos de Melhoria previstos no Planejamento Estratégico	N/A
Índice de cumprimento/aderência ao planejado para o avanço financeiro dos projetos aprovados para execução	N/A
Índice de cumprimento /aderência ao planejado para o avanço físico dos projetos aprovados para execução	N/A

Observação do colaborador:

N/A na perspectiva resultados, ainda não houve oportunidade de avaliar. Será realizado no próximo ciclo 2017.

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR - NCC:

4,8

CONCEITO


Preciso

ANÁLISE

Resultados e desempenho do profissional atendem plenamente. Promover alguns treinamentos na busca da melhoria contínua. Merecedor de reconhecimento pelo resultado atingido

SUGESTÃO

- 1) Merecedor de reconhecimento
- 2) Participação de treinamentos na busca de melhoria contínua.

	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL	
Funcionário 14	Data da avaliação: 07/01/2017	
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA		MÉDIA
ITENS AVALIADOS		
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		4,1
Pacote Office (Word, Excel, Power Point)		4,7
Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);		5,0
Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;		4,7
Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;		4,7
Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);		4,4
Gestão de Projetos		4,7
Elabora as atividades, definindo prazo, custo, qualidade e mobilização de recursos técnicos e humanos.		4,7
Desenvolve as fases da gestão de projetos: planejamento, execução, monitoramento e controle;		4,7
Aplica as técnicas e metodologias para alcançar os objetivos traçados."		4,7
Redação Técnica		4,7
Produzir textos e documentos no contexto organizacional com clareza, coerência e objetividade.		4,7
Aplica aspectos linguísticos da comunicação escrita."		4,7
Compreende e utiliza termos específicos da linguagem escrita que trate de fatos ou assuntos técnicos ou científicos específicos da profissão.		4,7
Conhecimento sobre Lei das Licitações		3,2
Compreende os modais (formas) de licitações;		3,7
Conhece os limites e aplicabilidade da Lei 8.666/93.		2,7
Inglês		3,8
Realiza Leitura em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.)		4,0
Escreve textos em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.)		3,7
Estabelece conversação em inglês com um ou mais interlocutores		3,7
Faz apresentações técnicas e institucionais.		4,0
Gestão Pública		3,3
Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).		3,3
Processo de O&M de Redes de Dutos		3,9
Ter conhecimentos sobre execução da manutenção;		3,7
Ter conhecimentos sobre planejamento da manutenção;		3,7
Ter conhecimentos sobre análise de desempenho das equipes de manutenção;		4,3
Ter conhecimentos sobre operação de estações de distribuição de gás natural;		4,3
Ter conhecimento sobre planejamento da operação;		3,3
Ter conhecimentos sobre análise de desempenho das equipes de operação."		4,0
Tecnologia do Gás		3,8
Conhece o processamento do GN;		3,3
Conhecer sobre armazenamento, transporte e distribuição do GN;		3,7
Leituras e interpretações de P&ID e C&ED;		4,7
Conhecer as operações de comissionamento e descomissionamento de equipamentos."		3,7
Custo operacional		4,7
Tem conhecimento dos gastos operacionais.		4,7

Orçamento	4,2
Realiza levantamento das despesas com os responsáveis;	4,7
Organiza o orçamento para o ajustamento a contabilidade;	4,3
Acompanha realizado versus orçado."	3,7
Gestão da Qualidade	4,0
Conhece e aplica os conceitos, instrumentos e processos de qualidade.	4,0
Gestão de Processos	4,3
Otimiza os resultados por meio da melhoria dos processos.	4,3
PERSPECTIVA VALORES	4,9
Segurança	5,0
Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	5,0
Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	5,0
Responsabilidade Social e Ambiental	5,0
Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	5,0
Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	5,0
Ética e Transparência	5,0
Defende os valores éticos independentemente da situação;	5,0
É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0
Assume os seus erros e da sua equipe quando."	5,0
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	5,0
Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	5,0
Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	5,0
Compromisso com Resultados	4,6
Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	4,7
Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	4,7
Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	4,4
Criatividade e Melhoria Contínua	4,6
Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	5,0
É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	4,7
Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais	4,7
Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	4,0
Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	4,4
Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia	5,0
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO	4,5
Comunicação	4,5
Transmite oralmente as suas ideias ou soluções de forma clara, precisa e concisa, de modo a ser entendido;	4,7
Organiza as ideias e expressa com clareza, coerência e objetividade, por meio da produção escrita respeitando as regras gramaticais e de ortografia;	4,7
Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros;	4,7
Consegue comunicar gerando um clima de confiança e abertura, valorizando o debate de ideias e opiniões."	4,0
Inovação	4,3
Identifica oportunidades inovadoras, questionando os padrões anteriores;	4,0


Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	4,7
Liderança	4,3
Consegue dar feedback construtivo (positivo e de aperfeiçoamento), tendo em vista o desenvolvimento contínuo dos Colaboradores;	4,0
Identifica e define os objetivos a serem alcançados orientando o trabalho a ser desenvolvido;	4,3
Acompanha a equipe no alcance dos objetivos, fazendo um controle regular;	4,0
Adota estratégias para manter a equipe motivada com níveis adequados de produtividade;	4,7
Responsabiliza-se pelas ações da equipe."	4,7
Negociação	4,3
Planeja as ações prevendo objetivos, estratégias e alternativas antes de iniciar uma negociação;	5,0
Utiliza argumentação lógica para negociar e mediar ideias divergentes de m	4,0
Apresenta argumentações convincentes para defender os interesses da companhia."	4,0
Visão sistêmica	4,7
Percebe o impacto da atividade que realiza, nos processos das demais áreas da empresa;	4,7
Conhece todas as áreas da empresa para compreender as necessidades dos clientes internos/externos."	4,7
PERSPECTIVA RESULTADOS	5,0
Indicadores	Resultado
Índice não conformidade tratada fora do prazo	5,0
Índice de cumprimento do orçamento para O&M	5,0
Índice de Falhas de Fornecimento	5,0

Observação do colaborador:

- A apuração das metas é estimativa. Ainda não dispomos de ferramentas auditáveis para apuração das metas. Essas ferramentas serão desenvolvidas ao longo de 2017.
- A apuração do orçamento indica que o executado foi inferior ao orçado. Houve economias e despesas que deixaram de serem realizadas. A meta deveria conter um sinal de indicação de estouro (-15%) para atestar quando houvesse execução acima do orçado.

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR - NCC:	4,6
CONCEITO:	
Preciso	
ANÁLISE:	
Resultados e desempenho do profissional atendem plenamente. Promover alguns treinamentos na busca da melhoria contínua. Merecedor de reconhecimento pelo resultado atingido	
SUGESTÃO:	

- Merecedor de reconhecimento
- Participação de treinamentos na busca de melhoria contínua.

		PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL	
Funcionária 15		Data da avaliação: 13/01/2017	
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA		MÉDIA	
ITENS AVALIADOS			
PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		4,2	
Pacote Office (Word, Excel, Power Point)		3,9	
Conhece e utiliza adequadamente as ferramentas do Office (Word, Excel, Power Point, MS Project);		4,2	
Conhece e utiliza as ferramentas de análise de dados: tabelas dinâmicas, análises estatísticas, gráficos dinâmicos, etc;		3,7	
Conhece e utiliza técnicas de apresentação de dados em planilha eletrônica (Dashboard);		3,3	
Conhece e utiliza as ferramentas de revisão e controle de alterações em documentos do MS Word;		4,2	
Conhece e utiliza as ferramentas de formatação por estilo no MS Word;		4,2	
Conhece e utiliza as ferramentas de referência cruzada no MS Word."		3,9	
Inglês		2,8	
Realiza Leitura em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.)		3,0	
Escreve textos em inglês (textos, e-mail, artigos, etc.)		3,0	
Estabelece conversação em inglês com um ou mais interlocutores		3,0	
Faz apresentações técnicas e institucionais.		2,3	
Técnica de Redação Oficial		4,5	
Utiliza o padrão culto de linguagem caracterizada pela impessoalidade, clareza, concisão, formalidade e uniformidade		4,6	
Conhece e elabora os documentos utilizando os padrões, normas e formato específicos da redação oficial.		4,6	
Aplica aspectos linguísticos da comunicação escrita.		4,4	
Técnica de Secretariado Executivo		4,8	
Desenvolve as técnicas de secretariado executivo.		4,8	
Direito Societário		4,2	
Conhece os fundamentos de Direito empresarial acerca da constituição dos diferentes tipos de sociedades;		4,4	
Conhece as principais atribuições e responsabilidades dos órgãos societários e acionistas;		4,6	
Tem conhecimento e experiência de atuação acerca da Lei das Sociedades Anônimas."		3,8	
Governança Corporativa e Processos de Auditorias		4,3	
Conhecer as atribuições e responsabilidades dos órgãos deliberativos de uma instituição societária;		4,6	
Conhecer fundamentos e aplicabilidades da Lei de responsabilidade Fiscal;		4,0	
Conhecer normas gerais de contratação públicas e projetos de parceria no âmbito da administração pública."		4,0	
Avalia os procedimentos em vigor e determina se os mesmos oferecem um grau de confiança razoável.		4,4	
Verifica se o sistema está sendo corretamente aplicado		4,6	
Reporta as falhas observadas, oferecendo recomendações para saná-las		4,6	
Controles Internos (Compliance)		4,5	
Garante a eficácia e eficiência dos recursos;		4,6	
Garante a fiabilidade da informação financeira;		4,4	
Conhece e cumpre das leis e normas estabelecidas."		4,6	
Gestão Pública		4,5	
Aplica os fundamentos da administração pública (orçamento, controle e aquisição).		4,5	
PERSPECTIVA VALORES		4,8	
Segurança		4,6	
Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;		4,6	
Orienta os coletas , visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um		4,8	
Responsabilidade Social e Ambiental		4,8	
Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;		4,8	
Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza		5,0	

Ética e Transparência	4,9
Defende os valores éticos independentemente da situação;	4,8
É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	4,8
Assume os seus erros e da sua equipe quando."	5,0
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	4,9
Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	4,8
Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	5,0
Compromisso com Resultados	4,9
Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	5,0
Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	4,8
Executa atividades norteada pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	4,8
Criatividade e Melhoria Contínua	4,6
Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	4,8
É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	4,6
Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	4,6
Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	4,6
Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	4,6
Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia."	4,8
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL FUNÇÃO	4,7
Diplomata	4,8
Demonstra educação, ponderação e imparcialidade no trato com as pessoas;	4,6
Sabe lidar com as situações adversas de maneira exemplar."	5,0
Inteligência Emocional	4,8
Manifesta, face a uma situação potencialmente estressante, comportamentos de domínio sobre as suas emoções, segurança e determinação no cumprimento da tarefa;	5,0
Quando é acometido por um impacto negativo, consegue superar sem comprometer o ambiente de trabalho."	4,6
Atenção para Detalhes	4,7
Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades;	4,8
Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho."	4,6
Planejamento	4,5
Planeja a realização das tarefas, utilizando os recursos necessários, para atingir os objetivos traçados;	4,4
Implementa ações, toma decisões e define prioridades de acordo com as necessidades e prioridades da Organização;	4,6
Planeja as tarefas, de acordo com o grau de prioridade, empregando os planos e programas definidos."	4,6
Comunicação	4,7
Transmite oralmente as suas ideias ou soluções de forma clara, precisa e concisa, de modo a ser entendido;	4,6
Organiza as ideias e expressa com clareza, coerência e objetividade, por meio da produção escrita respeitando as regras gramaticais e de ortografia;	4,8
Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros;	4,8
Consegue comunicar gerando um clima de confiança e abertura, valorizando o debate de ideias e opiniões."	4,8
PERSPECTIVA RESULTADOS	N/A
Indicadores	Resultado
Índice de reuniões executadas sem erros	N/A
Índice de processos atendidos no SIC	N/A

NÍVEL DE COMPETÊNCIA COLABORADOR - NCC:**4,5****CONCEITO:**


Preciso

ANÁLISE:

Resultados e desempenho do profissional atendem plenamente. Promover alguns treinamentos na busca da melhoria contínua. Merecedor de reconhecimento pelo resultado atingido

SUGESTÃO:

1) Merecedor de reconhecimento 2) Participação de treinamentos na busca de melhoria contínua.

	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL
Funcionário 16	Data da avaliação: 05/01/2017
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA	
ITENS AVALIADOS	MÉDIA

PERSPECTIVA COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	3,7
Conhecimento em Licitações e Contratos Públicos	3,7
Compreende os modais (formas) de licitações;	4,0
Conhece os limites e aplicabilidade da Lei 8.666/93.	3,4
Técnicas de Negociação	4,2
Escolhe e aplica a técnica, estratégia e/ou tática de negociação mais adequada buscando resultados ganha-ganha;	4,0
Gerencia possíveis divergências ou conflitos inerentes ao processo de negociação."	4,4
Conhecimento em logística, cadeia supply chain e Desenvolvimento de Fornecedores	3,4
Conhece as estratégias para obter uma cadeia logística eficaz.	4,0
Mantém atualizado o cadastro interno de fornecedores.	3,1
Administra o canal de relacionamento com fornecedores.	3,4
Avalia e fiscaliza a qualidade dos produtos e serviços prestados pelos fornecedores.	3,4
Gestão de Processos	3,7
Otimiza os resultados por meio da melhoria dos processos.	3,7
PERSPECTIVA VALORES	4,4
Segurança	4,2
Adota as medidas de segurança, para evitar os acidentes de trabalho;	4,7
Orienta os colegas, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho de cada um."	3,7
Responsabilidade Social e Ambiental	4,8
Respeita as pessoas compreendendo as diferenças individuais e tem atitude solidária com o próximo;	4,7
Preserva os bens naturais com respeito ao próximo e ao meio ambiente, conciliando o crescimento econômico e a preservação da natureza."	5,0
Ética e Transparência	4,5
Defende os valores éticos independentemente da situação;	4,4
É honesto e justo nas ações, sendo uma pessoa digna de confiança;	5,0
Assume os seus erros e da sua equipe quando."	4,0
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	4,8
Reconhece ações, desempenho e posturas positivas para companhia e ambiente de trabalho."	4,7
Oferece apoio aos colegas e/ou equipe, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho;	5,0
Compromisso com Resultados	4,0
Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho;	3,7
Procura de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades;	5,0
Executa atividades norteadas pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa."	3,4
Criatividade e Melhoria Contínua	4,2
Identifica oportunidades criativas, questionando os padrões anteriores;	4,4
É capaz de ter ideias originais e apresentar soluções novas nas situações de trabalho e para administrar ocasiões imprevistas;	3,4
Sugere alternativas criativas que modificam positivamente os métodos tradicionais."	5,0
Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço e simplificação;	4,7
Toma as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro;	3,1
Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas existentes na companhia."	4,7
PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL	4,0
Negociação	3,9

Planeja as ações prevendo objetivos, estratégias e alternativas antes de iniciar uma negociação;	3,4
Utiliza argumentação lógica para negociar e mediar ideias divergentes de m	4,4
Apresenta argumentações convincentes para defender os interesses da companhia."	4,0
Planejamento	4,1
Planeja a realização das tarefas, utilizando os recursos necessários, para atingir os objetivos traçados;	3,4
Implementa ações, toma decisões e define prioridades de acordo com as necessidades e prioridades da Organização;	5,0
Planeja as tarefas, de acordo com o grau de prioridade, empregando os planos e programas definidos."	4,0
Atenção para Detalhes	3,0
Tem capacidade de concentrar-se para evitar erros e omissões das atividades;	2,7
Cuida de todos os detalhes que cercam o seu trabalho."	3,4
Trabalho em equipe	4,4
Auxilia os colegas de trabalhos	4,7
Atua para desenvolver um clima amigável	4,7
Solicita e valoriza ideias	4,0
Administração de Conflitos	4,3
Resolver conflitos através de alternativas ganha- ganha;	4,0
Procura solucionar o conflito, mantendo o clima de respeito e consideração."	4,7

PERSPECTIVA RESULTADOS	3,7
Indicadores	Resultado
Judicialização de demandas em processos de licitação.	5,0
Percentual de cumprimento de prazos das aquisições de bens e serviços.	3,0
Índice eficiência na negociação de preços de bens e serviços.	4,0

Observação do gestor:

- a) O colaborador é bastante comunicativo, respeitoso e dinâmico. Atitudes que o destaca no ambiente de trabalho;
- b) É focado no resultado, sempre buscando formas de entregar a demanda no menor tempo possível;
- c) Muitas vezes, em razão da pressa, acaba conduzindo de forma ineficaz a produção de documentos e execução de processos;

NÍVEL DE COMPETÊNCIA DO COLABORADOR	3,9
CONCEITO:	
Bom	

ANÁLISE:	
Resultados e desempenho do profissional são satisfatórios, com necessidade de capacitação, aperfeiçoamento e/ou desenvolvimento localizado	

SUGESTÃO:	
1) Participar de treinamentos nos comportamentos identificados como pontos de melhoria.	

Fonte: Márcia Lins